

0/4.41121
BHP.

43315

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Programa Estratégico de Desarrollo de la Comercialización

INFORME FINAL

Elaborado para el Gobierno de Tierra del Fuego,
Antártida
e Islas del Atlántico Sur

Horacio Babini & Jorge Caminotti
hbabini@bigfoot.com

Noviembre 2001



índice

introducción	2
qué entendemos por grupo de acción conjunta	5
de la teoría a la práctica: los talleres participativos foda:	5
qué es el proyecto de gran impacto	11
la turba	14
acuicultura del beagle	33
arte plástica y artesanías fueguinas	57
clasificación de los proyectos de gran impacto	83
lecciones aprendidas	85
bibliografía	92

*"Buscar la Gente
Empezar con lo que sabe
Aprovechar lo que tiene"*

Proverbio Cantonés.

Introducción:

El objetivo general del Programa Estratégico de Desarrollo de la Comercialización es elaborar una estrategia regional que permita *promover acciones de responsabilidad compartida y coordinar esfuerzos entre el gobierno y el sector productivo* en la búsqueda de niveles más alto de competitividad.

El principio guía de este trabajo en su enfoque hacia la producción es que *las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) pueden jugar un rol fundamental en la creación y sostenimiento de un desarrollo equitativo en las economías regionales*. Sin embargo, es común que este potencial no se desarrolle por una serie de problemas estructurales característicos a las MIPYMES relacionados con su tamaño.

Individualmente, las MIPYMES tienen dificultades en concretar oportunidades de mercado que requieren grandes cantidades de producción, homogeneización de estándares de calidad y continuidad en la entrega. Además, experimentan dificultades en la adquisición de insumos (equipamiento, materias primas, finanzas, servicios de consultoría etc.) para alcanzar economías de escala. El

tamaño pequeño constituye también una barrera a la incorporación de funciones como la inteligencia de mercado, logística o innovación tecnológica.

Finalmente, por la continua y ardua lucha por preservar un escaso margen de rentabilidad, los emprendedores de pequeña escala están habitualmente atrapados en rutinas, sin posibilidad de innovar sus productos, incapaces de ver más allá del espacio físico en el que operan para capturar nuevas oportunidades de mercado.

A ésta problemática general común a todas las MIPYMES, se adiciona la influencia del efecto de variables estructurales asociadas a factores geográficos de Tierra del Fuego, que influyen en la distribución de la actividad económica y los niveles de ingreso. (Vaillant 2000)

A través del trabajo grupal que se propone impulsando Grupos de Acción Conjunta, las MIPYMES pueden mejorar las dificultades estructurales vinculadas a su tamaño y mejorar su posición competitiva. Teniendo en cuenta los problemas comunes que todos comparten, turberos, acuicultores, artesanos y artistas fueguinos están ante una oportunidad inmejorable de colaborar y superar barreras en conjunto.

La cooperación horizontal que se propone -junto a otras mipymes que ocupan la misma posición en la cadena de valor-, permite a los emprendedores alcanzar en

forma colectiva economías de escala, superando las limitaciones de mipymes individuales, y lograr mejores precios en la adquisición de insumos, superar el punto de equilibrio en el uso de maquinarias o accesorios para las tareas operativas (ej. Utilización de líneas colectoras en conjunto por los mejilloneros) y como corolario, uniendo su capacidad de producción para poder satisfacer pedidos de mayor escala. (Pyke 1992). La cooperación de los emprendedores a través de un Grupo de Acción Conjunta también crea un espacio para el aprendizaje, donde se intercambian y desarrollan ideas y el conocimiento es compartido en un intento colectivo de mejorar la calidad del producto y ocupar segmentos de mercado más rentables.

Finalmente, fomentar el trabajo en red con actores externos al Grupo de Acción Conjunta, con técnicos y los responsables del gobierno puede ayudar a crear una visión del desarrollo local y fortalecer las acciones colectivas.

qué entendemos por grupo de acción conjunta

Los Grupos de Acción Conjunta (GAC) son concentraciones geográficas de empresas y/o productores e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Agrupan una amplia gama de actividades y otras entidades relacionadas que son importantes para competir.

Por ello, se propuso poner en marcha la formación de grupos de acción conjunta en Tierra del Fuego - uno por cada sector seleccionado para los talleres participativos- con la misión de:

Coordinar la implementación de las medidas necesarias para el logro de los objetivos planteados en los talleres, manteniendo y mejorando la ventaja competitiva de cada GAC fueguino.

de la teoría a la practica: los talleres participativos foda

El marco para la definición de estrategias y acciones a seguir por los sectores productivos seleccionados es el taller FODA. Este sirve para hacer un análisis

de los factores considerados estratégicos y constituye una sistematización de los componentes claves para la formulación posterior de los objetivos de desarrollo.

La metodología empleada para el desarrollo de los talleres participativos y el fomento del dialogo entre los productores se basa en tres principios fundamentales:

1. Todos los participantes deben suspender sus creencias o supuestos, literalmente sostenerlos "como suspendidos ante si mismos".
2. Todos los participantes deben verse como colegas.
3. Tiene que existir un arbitro que mantenga el contexto del dialogo.

Para mantener los principios durante el desarrollo de los talleres se debe considerar que: Es dificultoso suspender los supuestos o creencias a causa de la naturaleza misma del pensamiento. El pensamiento continuamente provoca la ilusión de que así son las cosas, como las veo yo. La disciplina de suspensión de creencias es un antídoto contra esa ilusión."

La palabra "dialogo" proviene del griego "dialogos". "Dia" significa "a través". Logos significa "palabra" o más ampliamente "sentido".

Bhom sugiere que la etimología original de dialogo era el " significado pasando o moviéndose a través de un flujo libre de significado entre las personas, como un arroyo que fluye entre dos orillas"

Según este importante teórico cuántico y sus modernas teorías "en el dialogo el grupo se abre al flujo de una inteligencia más amplia". El dialogo es una vieja idea reverenciada por los antiguos griegos y practicada por muchas sociedades "primitivas" como los indios americanos. Pero el mundo moderno la ha perdido.

El propósito del dialogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. En un dialogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente. En el dialogo, los individuos obtienen una comprensión que no se podrían obtener individualmente. Una nueva clase de mente comienza a cobrar existencia, la cual se basa en el desarrollo de un significado común. La gente ya no esta primordialmente en oposición y tampoco se puede decir que esté interactuando, sino que participa de esta reserva de significado común, que es capaz de un desarrollo y cambio constante. En el dialogo, un grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista"¹

El taller FODA se inicia con un examen de los factores externos que influirán en su desarrollo, tanto los que se advierten como *oportunidades* o ventajas del medio para dicho proceso, como los que constituyen *amenazas* o influencias negativas para el mismo.

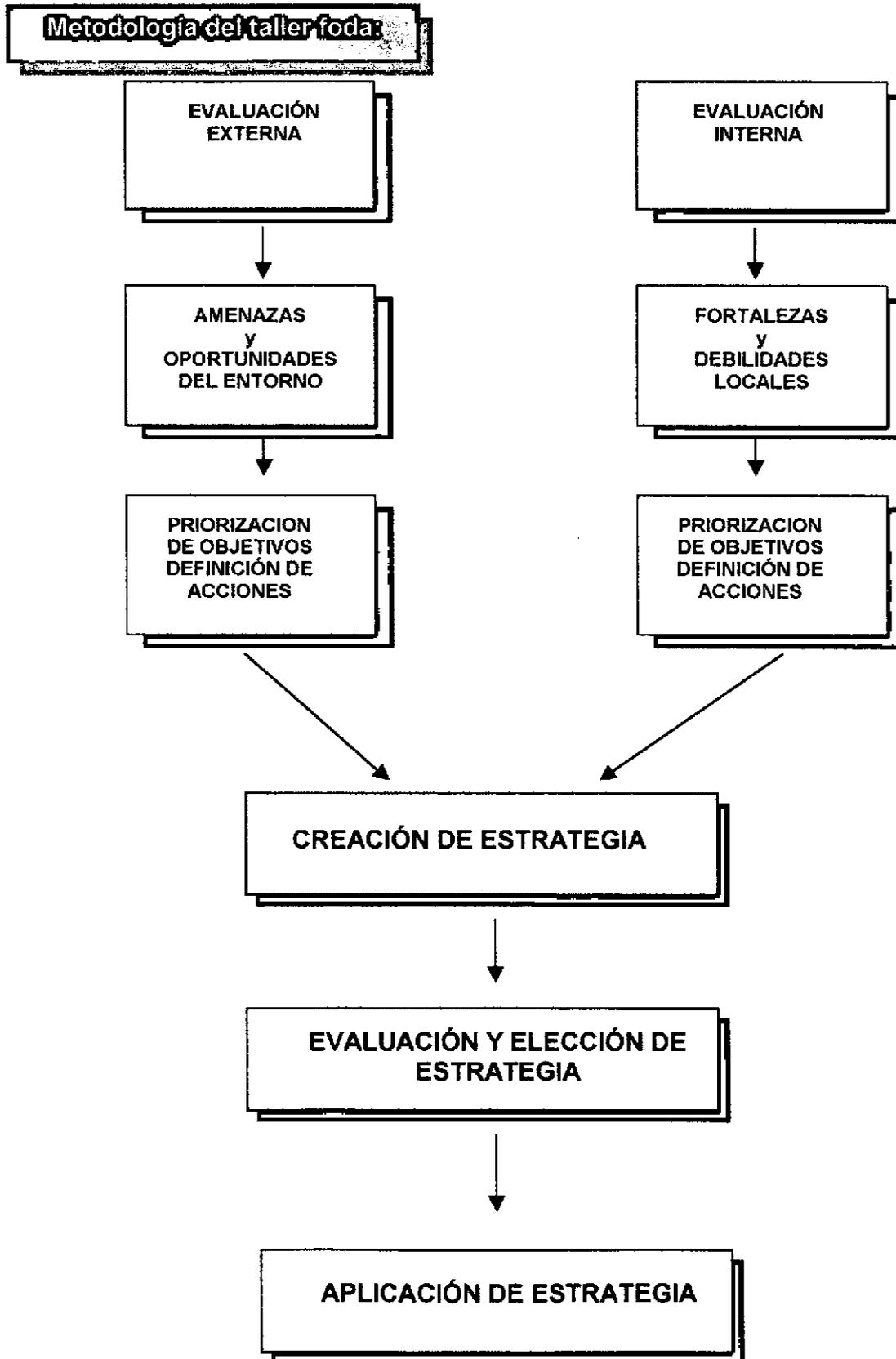
A continuación, se estudian los factores internos que tienen relación con las *fortalezas* que presenta el Grupo de Acción para sustentar su desarrollo, y con las

debilidades que se detectan en algunos factores constitutivos de deficiencias del sistema.

Luego de realizar un análisis integrado de los *factores estratégicos* del Grupo de Acción Conjunta, se definen los *objetivos* que se derivan de las potencialidades, la disminución de los efectos limitantes, la consideración de los riesgos y el asumir decididamente los desafíos.

La definición de la estrategia con sus correspondientes objetivos, permite enunciar *los Proyectos de Gran Impacto* a ejecutar en el Grupo de Acción Conjunta.

¹ Senge Peter, "La Quinta Disciplina" 1990 Granica



cómo se utilizan las fichas de seguimiento:

Las fichas de seguimiento son el resultado del procesamiento de toda la actividad realizada durante el taller FODA. Se pretende ordenar y sintetizar en una hoja las variables elegidas por los participantes con sus respectivos objetivos, las acciones a realizar para lograr el objetivo, los responsables y el plazo de tiempo para realizar la tarea propuesta (ver Figura 1)

En esta ficha se plasma el trabajo intelectual del grupo, donde las ideas individuales que surgieron durante el transcurso del taller son adoptadas y mejoradas por el grupo.

De esta forma se pretende generar un punto de encuentro entre la teoría y la práctica, es una herramienta que sirve para ordenar las tareas a realizar por el grupo y hacer el seguimiento y las correcciones necesarias durante el transcurso del tiempo. Las fichas no son estáticas, forman parte de un proceso de mejora continua. Al alcanzar un determinado objetivo el desarrollo de algunas acciones puede ser irrelevante o las acciones para lograr tal objetivo pueden no ser las adecuadas ante un cambio de factores hexógenos. Los productores deben tomar las fichas como una herramienta para organizar las tareas en conjunto, que irán adaptando a medida que cambien las circunstancias o creando nuevas fichas ante nuevos desafíos.

qué es el proyecto de gran impacto

Definimos como Proyectos de Gran Impacto los capítulos de la agenda de trabajo. Esta categorización permite a los *policy makers* de la función pública agrupar a distintas acciones que se relejan en las fichas de seguimiento elaboradas durante los distintos talleres participativos.

Elegimos Siete Proyectos de Gran Impacto para clasificar las distintas variables:

1. Apoyo a la Vinculación entre Productores

Agrupar a las fichas de seguimiento que analizan la necesidad de trabajar el trabajo en red de los productores

2. Promoción de la Imagen de Tierra del Fuego

Se refiere a todos los aspectos que consideren la necesidad de diferenciar la producción fueguina.

3. Desarrollo Tecnológico

Considera los aspectos que involucran la necesidad de una mejora tecnológica

4. Apoyo al Mejoramiento de la Producción

Tiene en cuenta diversos aspectos de la producción.

5. Capacitación

Agrupar todas las fichas en las que se plantea la necesidad de capacitarse en algún aspecto puntual.

6. Recursos Financieros

Si bien este aspecto es muy importante, no se le dio mayor énfasis durante los talleres ya sabemos cuáles son las necesidades y las dificultades de financiamiento de los productores

7. Inteligencia Comercial

Se refiere a la necesidad de contar con información precisa sobre los mercados y los grupos de clientes. Este aspecto es fundamental a la hora de elaborar una estrategia de diferenciación y posicionamiento de los productos fueguinos. Es la información básica necesaria para encarar la promoción comercial.



O-1	Proyectos de Gran Impacto
<p>Oportunidad</p> <p style="text-align: center;">ASOCIATIVIDAD</p>	
<p>Descripción</p> <p>Para enfrentar el desafío de la comercialización, los participantes encontraron en la asociatividad una oportunidad a desarrollar para mejorar la competitividad de sus establecimientos. Se dio el primer paso creando la Cámara de Turberos de Tierra del Fuego para generar un ámbito de representación institucional de todo el sector que hasta el momento estaba atomizado. Los participantes por primera vez debatieron sobre la idea de crear una sociedad comercial que les permita organizarse para bajar costos de compra y flete; mejorar las condiciones de venta ejerciendo un mayor control sobre el precio; procesar la turba en una planta comprada en conjunto; tener la posibilidad de acceder a otro tipo de maquinaria en forma conjunta.</p>	
<p>Objetivo</p> <p style="text-align: center;">CREAR UNA FORMA ASOCIATIVA PARA COMERCIALIZAR</p>	
A-1	<p>Acción: Llamar a reuniones de productores para este punto. ... definir la figura jurídica conveniente, con ... los objetivos de la asociación, ... la comercial, el modelo de organización ... los estatutos etc.</p>
<p>Responsables Cámara y Conta</p>	<p>Tiempo de Ejecución: ... meses desde la realización ... taller</p>

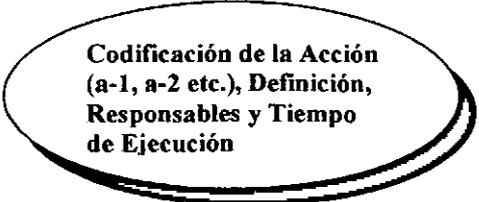
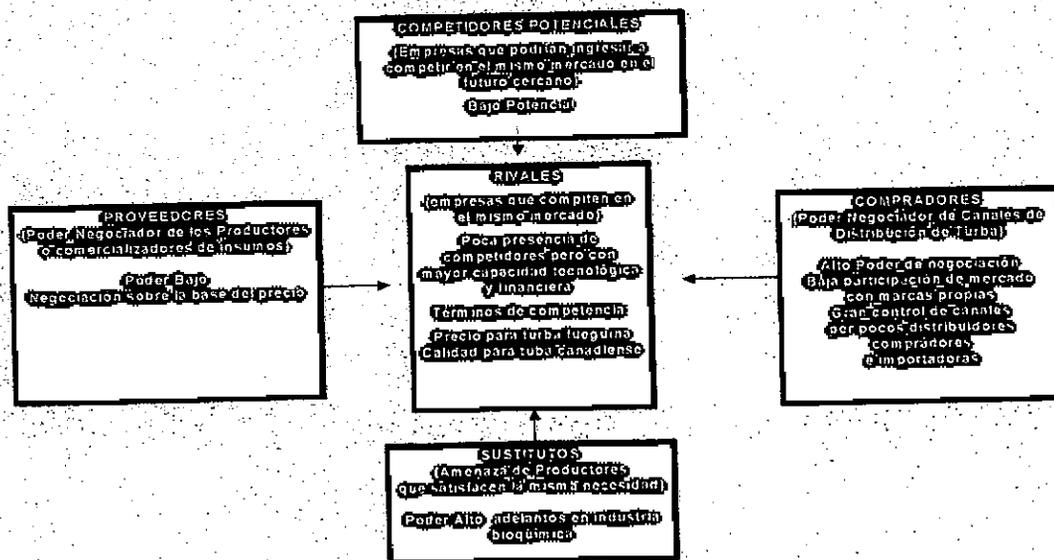


FIGURA 1

la turba:

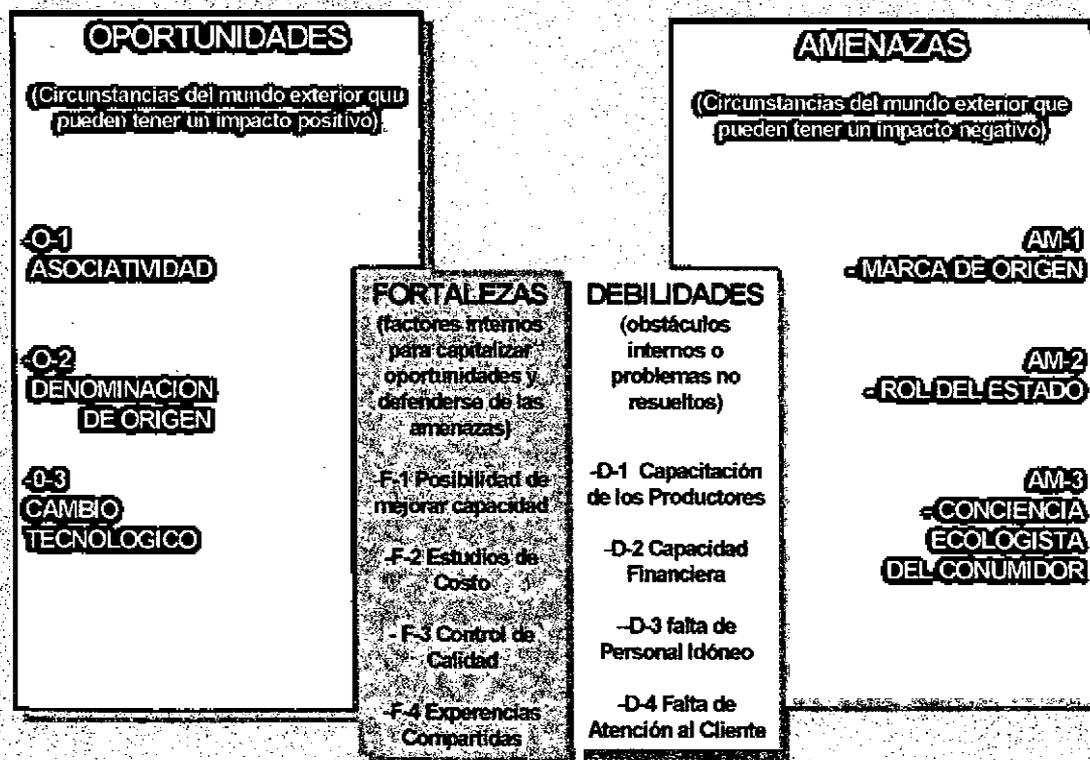
Para una descripción del producto y el sector, remitimos al informe "Fortalecimiento del Aparato Productivo: Integración Regional y Vinculación Internacional" realizado por el Lic. Miguel Angel Recondo para el Consejo Federal de Inversiones.

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR PRODUCTOR DE TURBA EN ARGENTINA



El taller se realizó en Tolhuin, en la sede de Recursos Naturales de la Provincia. Participaron 12 concesionarios de turbales de distintas zonas de la provincia. El grupo se caracteriza por su heterogeneidad en el grado de desarrollo; algunos concesionarios aún no han comenzado a explotar su turbal por varios motivos, la mayoría lo viene haciendo con equipamiento precario y sólo uno opera con moledora, zaranda y compactadora para procesar y conseguir un mejor precio en la venta de turba compactada.

VARIABLES FODA SELECCIONADAS POR LOS PRODUCTORES DE TURBA



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

Los participantes se conocen previamente y forman parte de una Cámara de Turberos de la Isla creada recientemente como institución de carácter intermedio representativa de los intereses del sector. Hay que mencionar que los dos mayores productores de turba de la isla no pertenecen a la Cámara, tampoco participaron del taller.

O-1	APOYO A LA VINCULACION ENTRE PRODUCTORES	
Oportunidad:	ASOCIATIVIDAD	
Descripción:	<p>Para enfrentar el desafío de la comercialización, los participantes encontraron en la asociatividad una oportunidad a desarrollar para mejorar la competitividad de sus establecimientos. Se dio el primer paso creando la Cámara de Turberos de Tierra del Fuego para generar un ámbito de representación institucional de todo el sector que hasta el momento estaba atomizado.</p> <p>Los participantes por primera vez debatieron sobre la idea de crear una sociedad comercial que les permita organizarse para bajar costos de compra y flete; mejorar las condiciones de venta ejerciendo un mayor control sobre el precio; procesar la turba en una planta comprada en conjunto; tener la posibilidad de acceder a otro tipo de maquinaria en forma conjunta.</p>	
Objetivo:	CREAR UNA FORMA ASOCIATIVA PARA COMERCIALIZAR	
A-1	Acción:	<p>Llamar a reuniones de productores para debatir este punto.</p> <p>Elegir la figura jurídica conveniente, consensuar objetivos de la asociación, política comercial, el modelo de organización, redactar estatutos etc.</p>
Responsables:	Cámara y Contador Vidal	Tiempo de Ejecución: 3 meses desde la realización del taller

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

O-2	PROMOCION DE LA IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Oportunidad	DENOMINACIÓN DE ORIGEN	
Descripción	<p>La importancia del Origen de un producto, como elemento persuasivo en la compra por parte del consumidor final y la nueva legislación nacional sobre denominación de origen fueron consideradas una oportunidad para aprovechar.</p> <p>La característica de ser prácticamente el único productor de turba en el país y el atractivo del origen fueguino son atributos que si se potencian y comunican adecuadamente pueden fortalecer la presencia del producto turba fueguina en el mercado.</p>	
Objetivo	CREAR LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN "TURBA FUEGUINA"	
A-1	Acción: Redactar los protocolos necesarios para definir las características de la turba fueguina.	
Responsables	Cámara proponer al Gobierno de la Provincia	Tiempo de Ejecución: 2001/2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

O-3	DESARROLLO TECNOLÓGICO	
Oportunidad	CAMBIO TECNOLÓGICO	
Descripción	<p>La posibilidad de introducir procesos de mejoramiento a la materia prima surgió como una oportunidad que incrementa notablemente el valor agregado de la turba.</p> <p>La producción de sustratos, el agregado de minerales, la comercialización del musgo vivo, las múltiples aplicaciones industriales de la turba deshidratada, fueron algunos de los temas tratados.</p>	
Objetivo	CREAR LAS BASES PARA GENERAR MAYOR VALOR AGREGADO	
A-1	Acción:	<p>Contactar ITEMIN para solicitar asesoramiento sobre las posibilidades de incrementar el valor agregado en Tierra del Fuego. Contactar el FONTAR para evaluar líneas de crédito por innovación tecnológica.</p>
Responsables	Cámara de productores con el apoyo de la Secretaría de Minería y Planeamiento	Tiempo de Ejecución: 2001/2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-1	PROMOCION IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Amenaza	MARCA DE ORIGEN	
Descripción	<p>Los Participantes vieron como una amenaza la imagen que perciben los clientes de la turba fueguina. El producto llega al consumidor sin un estándar de calidad, la intermediación de diversos agentes en la cadena de distribución puede perjudicar la calidad de la turba llegando al consumidor final un producto adulterado. El control es muy difícil, sobre todo si se comercializa a granel.</p> <p>Esto no ocurre con la turba canadiense que viene fraccionada en bolsas con la indicación técnica de su contenido y origen</p>	
Objetivo	MEJORAR LA COMUNICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LA TURBA FUEGUINA	
A-1	Acción:	VER O-2: (Redactar los protocolos necesarios para definir las características de la turba fueguina).
Responsables	Cámara, solicitar apoyo de la Secretaria de Planeamiento	Tiempo de Ejecución: Antes de 30/09/01
A-2	Acción:	Crear una línea de comunicación, a través de folletería, internet, artículos en revistas especializadas (horticultura, jardinería).
Responsables	Cámara solicitar apoyo de Gerencia Pymes.	Tiempo de Ejecución: Antes de 30/11/01

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-2		
Amenaza		
ROL DEL ESTADO		
Descripción		
<p>El rol del Estado es considerado, hasta ahora, como una amenaza. Sin embargo, muchos ven en la realización de actividades como el taller participativo, una instancia superadora y madura en la forma de encarar el dialogo a futuro.</p> <p>Los participantes están de acuerdo en que el Rol del Estado cambió en los últimos años y, saben que deben asumir una actitud proactiva, generando ideas nuevas y propuestas concretas para debatir en conjunto.</p> <p>Un primer paso fue la creación de la Cámara como representante de los productores ante las autoridades para generar un dialogo más homogéneo. Los productores saben que si deben pedir algún tipo de apoyo al gobierno será presentando un proyecto financieramente sustentable.</p>		
Objetivo		
ASUMIR UNA ACTITUD PROACTIVA EN LA RELACIÓN CON EL GOBIERNO.		
A - 1	Acción: Definir la Cámara como único interlocutor del sector ante autoridades	
A - 2	Acción: Formular un proyecto de inversión sustentable para una planta procesadora de turba.	
Responsable: Cámara de productores		Tiempo de Ejecución: 2001/2002
A - 3	Acción: Trabajar sobre un Proyecto de Ley que limite la comercialización hacia el continente de turba a	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

	granel y que genere las condiciones para que se produzca con mayor valor agregado en la isla.
Responsables Cámara junto a Dirección de Minería.	Tiempo de Ejecución: Antes del 31/11/01

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-3	PROMOCION IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Amenaza CONCIENCIA ECOLOGISTA DEL CONSUMIDOR		
Descripción La creciente conciencia ecologista del consumidor fue considerada una amenaza en el mediano plazo para la imagen del producto turba. Los participantes consideraron necesario realizar una explotación racional de las turberas (VER D-1 CAPACITACION) y trabajar en la comunicación para contrarrestar eventuales críticas.		
Objetivo MANTENER IMAGEN POSITIVA DEL PRODUCTO TURBA ENTRE CONSUMIDORES		
A-1	Acción: Ver D-1 referido a la Capacitación de los productores de Turba	
Responsables Cámara y productores		Tiempo de Ejecución: Inmediato
A-2	Acción: Comunicar al Consumidor la preocupación de los productores por mantener una explotación racional que no perjudique el ecosistema. Esta acción sería el resultado de la capacitación para un buen manejo del turbal. Ver Acción 2 de Amenaza 1 (folletos, internet, articulos)	
Responsables Cámara solicitar apoyo de Gerencia Pymes		Tiempo de Ejecución: Antes de 30/11/01

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F- 1	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION	
Fortaleza		
POSIBILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN		
Descripción		
Se explota actualmente aproximadamente el 20% del total de superficie concesionada para la explotación de turba. Si bien este índice denota un desarrollo bajo de la explotación, el potencial de incrementar la producción es amplio. Los productores enumeraron una serie de acciones que deberían tenerse en cuenta para mejorar los procesos de extracción, producción y comercialización para potenciar la producción de turba fueguina.		
Objetivo		
OPTIMIZAR LA PRODUCCION		
A - 1	Acción: Mejorar la capacitación de productores y operarios en el manejo técnico del turbal. A tal efecto, contactar Ing. Alvarez Luz, especialista en turba en Senasa Buenos Aires y a Oficina Cooperación de la Embajada de Canadá (ver D1)	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Cámara deberá solicitar apoyo del Gobierno Provincial para establecer los contactos.		Inmediato
A - 2	Acción: Determinar y adherirse a una figura jurídica que permita la comercialización conjunta de los productores fueguinos.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Camara de Productores, junto con el asesoramiento del Cr. Vidal.		Antes del 30/09/01
A-3	Acción: Ver Amenaza 1 A-1 (Redactar los protocolos necesarios para definir las características de la turba fueguina).	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

Responsables Camara de Productores junto a la secretaria de planeamiento	Tiempo de Ejecución: 30/09/01
---	---

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-2	CAPACITACION	
FORTALEZA		
LOS PRODUCTORES MANEJAN SUS COSTOS DE EXPLOTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN		
<p>Descripción</p> <p>La mayoría de los participantes conoce los costos de extracción, producción, fletes y comercialización. Sin embargo solo un productor en el taller presentó un plan detallado de costos fijos y costos variables.</p> <p>Una posibilidad de bajar los costos propuesta por los productores es la adquisición de una planta procesadora integral para que la misma sea explotada en conjunto.</p>		
Objetivo		
OPTIMIZAR LOS COSTOS DE ELABORACIÓN CONJUNTA EN UNA PLANTA CONCENTRADORA A UBICARSE EN TOLHUIN		
A-1	<p>Acción:</p> <p>Ver Oportunidad 1 - Acción 1 (O1/A-1)</p> <p>Elegir la figura jurídica conveniente, consensuar objetivos de la asociación, política comercial, el modelo de organización, redactar estatutos, etc.</p>	
<p>Responsables</p> <p>Camara de productores.</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>2001/2002</p>
A-2	<p>Acción:</p> <p>Capacitación en costos de explotación, procesamiento y comercialización.</p>	
<p>Responsables</p> <p>Cámara de productores solicitar apoyo de Gerencia Pymes.</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>2002</p>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-3	CAPACITACION	
FORTALEZA		
CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO		
<p>Descripción</p> <p>Los participantes coincidieron en la excelente calidad de la turba fueguina: su pureza, su acidez, su retención de agua y sus potenciales usos.</p> <p>Los productores coincidieron al momento de destacar el control de calidad que realizan sobre su producción. Sin embargo, al desarrollarse otros puntos del taller, surgieron dudas con respecto al manejo que realizan los productores de la materia prima, posiblemente alterando la buena calidad de la misma. Ver ficha D-1: CAPACITACION DE LOS PRODUCTORES</p>		
Objetivo		
MEJORAR LOS CONTROLES DE CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN		
A-1	<p>Acción:</p> <p>Desarrollar manuales de procedimientos para el buen manejo de la materia prima.</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Productores, Camara, Dirección de Minería		2001/2002
A-2	<p>Acción:</p> <p>Establecer normas de calidad para preservar las características originales de la turba.</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Productores, Camara, Dirección de Minería		2001/2002

F-4	APOYO A LA VINCULACION ENTRE PRODUCTORES	
FORTALEZA	EXPERIENCIAS COMPARTIDAS ENTRE LOS PRODUCTORES	
Descripción	<p>Los productores destacaron como una fortaleza el intercambio mutuo de experiencias.</p> <p>Sin embargo esta practica se viene realizando en forma esporádica y en sub-grupos de productores. Es clave para el desarrollo de Grupos de Acción Conjunta la realización de reuniones programadas con temas de discusión definidos con antelación por los productores.</p>	
Objetivo	FORTALECER EL ESPIRITU DE GRUPO	
A-1	Acción:	<p>Realizar un calendario de actividades que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitas a turbales. Reuniones de trabajo para tratar temas específicos. Reuniones periódicas para realizar el seguimiento de las acciones determinadas en el taller FODA.
Responsables	Productores, Cámara,	Tiempo de Ejecución: Comenzar antes de 22/10/01

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-1	CAPACITACION	
Debilidad		
CAPACITACIÓN DE LOS PRODUCTORES		
Descripción		
<p>La mayoría de los productores se formó en base a la experiencia personal. Los participantes del taller coincidieron en señalar como debilidad su capacitación personal en aspectos fundamentales como el manejo del yacimiento, la correcta extracción y procesamiento de la turba fueguina.</p>		
Objetivo		
MEJORAR LA CAPACITACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE TURBA.		
A-1	Acciones: Coordinar visitas grupales a explotaciones de turba para compartir experiencias y mejorar la capacitación conjunta de los productores. Solicitar asesoramiento al ITEMIN, Ing. Luz Alvarez, Oficina de Cooperación de La Embajada de Canada	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Camara de Productores, Gerencia Pymes, Secretaria de Planeamiento		Inmediato

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D -2	RECURSOS FINANCIEROS PARA LA PRODUCCIÓN	
Debilidad	CAPACIDAD FINANCIERA	
Descripción	<p>La capacidad financiera de los productores fue vista como una debilidad por los participantes. Unos pocos pensaron solucionar esta debilidad pidiendo ayuda financiera al gobierno. Otros pensaron en alguna forma más creativa de paliar esta debilidad. Se recordó el diálogo mantenido cuando se analizó la asociatividad y se señaló que un grupo de productores tendría mayor posibilidad de acceder a algún tipo de financiación que varios individuos por su cuenta. También se considero la posibilidad de realizar ventas en conjunto para ir formando un capital de trabajo común que permitiera ir avanzando.</p>	
Objetivo	MEJORAR LA CAPACIDAD FINANCIERA	
A-1	<p>Acciones: Avanzar en la figura asociativa Analizar la posibilidad de ventas conjuntas para ir formando un capital de trabajo inicial.</p>	
Responsables	Productores agrupados en la Camara	Tiempo de Ejecución: Próxima temporada.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D -3	CAPACITACION	
Debilidad		
FALTA DE PERSONAL IDÓNEO		
Descripción		
<p>La dificultad en encontrar personal capacitado para las tareas del turbal fue considerada una Debilidad.</p> <p>La incidencia de mano de obra es importante, dado el poco equipamiento que se observa en la mayoría de los productores.</p> <p>Según datos de los participantes se requiere un promedio de 8 trabajadores por explotación.</p>		
Objetivo:		
MEJORAR LA CAPACITACIÓN DE OPERARIOS		
A-1	Acción: Relacionada con D-1, A-1. A medida que se avance en la capacitación de los productores, estos podrán transmitir conocimientos a los operarios y eficientizar las explotaciones de turba.	
Responsables Productores		Tiempo de Ejecución: Inmediato

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-4	CAPACITACION	
Debilidad FALTA DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
Descripción Los participantes señalaron como una Debilidad la falta de comunicación con el cliente debido a la distancia entre el consumidor final y el productor. También se señalaron las dificultades que experimentan con un trámite tan simple como el envío de una muestra. Esta exposición derivó en comentarios adversos al rol de la aduana.		
Objetivo MEJORAR LA COMUNICACIÓN PRODUCTORES - CLIENTES		
A-1	Acción: Relacionada con Amenaza 1 Acción 1. Crear una línea de comunicación con los clientes a través de folletería, internet, artículos en revistas especializadas (horticultura, jardinería).	
Responsables Productores agrupados en la Camara		Tiempo de Ejecución: 2001/2002

acuicultores del beagle

En el año 2001, la Provincia encaró un plan para el desarrollo armónico y a pequeña escala de la acuicultura. De esta forma se impulsó un proyecto experimental de emprendedores acuicultores en las aguas del Canal Beagle, llevado a cabo en forma conjunta por el sector privado y el Estado Provincial.²

Este proyecto piloto se desarrolla durante dos años, el tiempo mínimo necesario para lograr una cosecha. Al finalizar este período volvería a regir la ley provincial 244 de 1995 o se otorgarían 2 años más de prueba piloto, según los resultados obtenidos.

La superficie de agua para cada permiso experimental de acuicultura marina es de 4 hectáreas como máximo, tanto para cultivo de mejillones como para el engorde de truchas en el mar.

Al 31 de Agosto 2001, tres proyectos de engorde de truchas Arco Iris (*Oncorhynchus mykiss*) están en marcha y de los diecisiete proyectos con resolución firmada de cultivo de mejillón nativo (*Mytilus Chilensis*), cuatro han colocado líneas en el mar y de ellos sólo uno ya ha colocado cuerdas con semilla de mejillón en las mismas³. Se espera que con la llegada de la primavera aumente el número de líneas colocadas.

La primera cosecha de mejillones se realizará en abril del 2002, no se espera un volumen importante pero esa fecha marcará un hito en el desarrollo de este

² "Acuicultura en Tierra del Fuego", 2001, Secretaría de Planeamiento

³ Informe 84, 2001, "Proyecto de cultivos marinos en actividad"

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

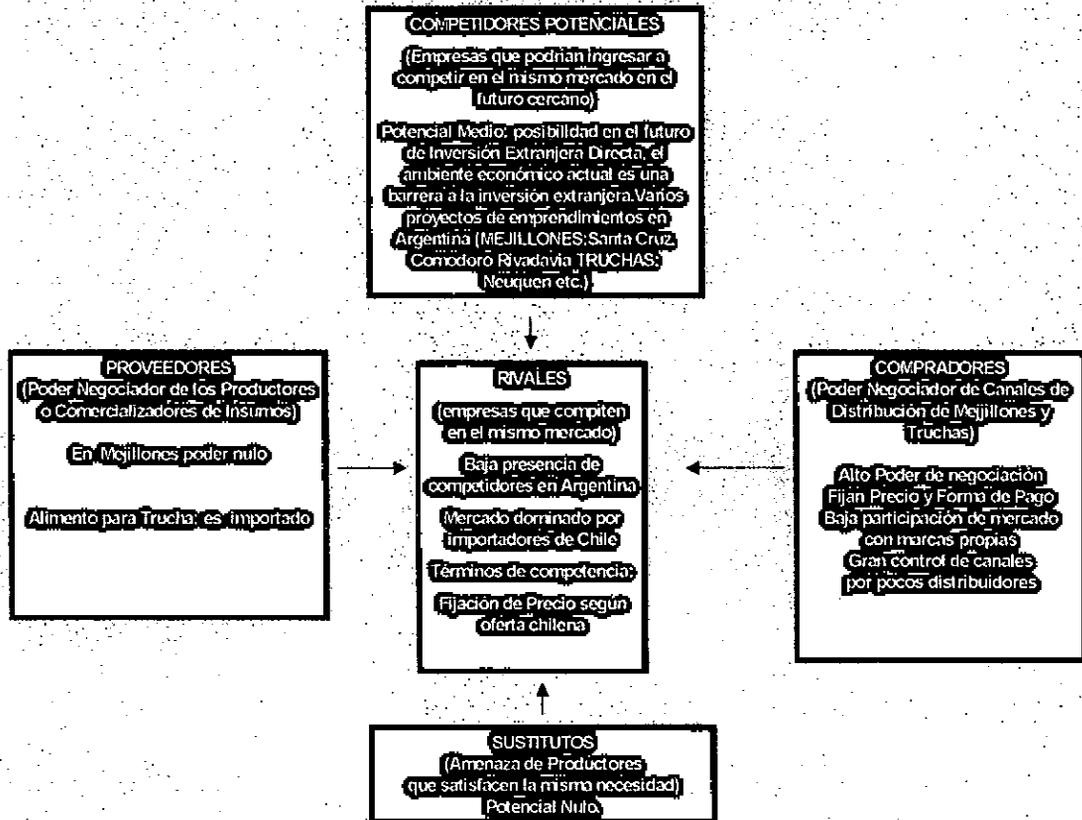
programa. A partir de ese momento, a la enorme tarea de iniciarse en la actividad de la cosecha de mejillones se adicionará la organización de la planta procesadora y la comercialización del producto.

Pero no debemos reducir este acontecimiento a una simple operación comercial. En Almanza se está generando conocimiento e innovación. Conocimiento como base de todo desarrollo económico. Pero ¿cómo dirigir el conocimiento? ¿Cómo y dónde "apalancar" el conocimiento de un sector que se está formando? Aquí la Administración Pública asume su nueva dimensión, ya no como Estado Benefactor sino como

agente activo de la promoción de la actividad económica. En esta experiencia se favoreció la inversión en casa, se potenciaron políticas activas de crecimiento dirigidas a los emprendimientos de residentes, el gobierno está comprometido con la competitividad de este proyecto.

En este punto se destaca el apoyo técnico brindado a través de Regina Silva de Recursos Naturales que actúa en la coordinación técnica del proyecto y la consultoría brindada por el CFI en el marco del proyecto "Apoyo a la Implementación, Desarrollo y Fomento del Cultivo de Mejillón (*Mytilus Chilensis* en el Canal Beagle" de Eduardo Sampatti y Marcela Pascual. Pero se requiere también celeridad para solucionar problemas administrativos que pueden entorpecer el trabajo técnico realizado (ver Amenaza #1 y el problema de los predios en tierra posterior al desarrollo del taller).

POSICION COMPETITIVA DE MARICULTORES FUEGUINOS



El taller se realizó en el Centro de Acceso del CFI en la ciudad de Ushuaia entre el 5 y 6 de Septiembre del 2001. Las características de este sector se diferencian de otros talleres realizados. En esta ocasión, se discutieron diversos aspectos de comercialización con agentes económicos que no comercializaron aún su producto y varios ni siquiera comenzaron a producir.

Lo que parecía una circunstancia adversa puede ser considerada como una ventaja. Al no haber comenzado las prácticas comerciales, se logró una mayor

abstracción de la realidad permitiendo prever y evaluar las posibles circunstancias futuras y prepararse de la mejor forma para solucionarlas

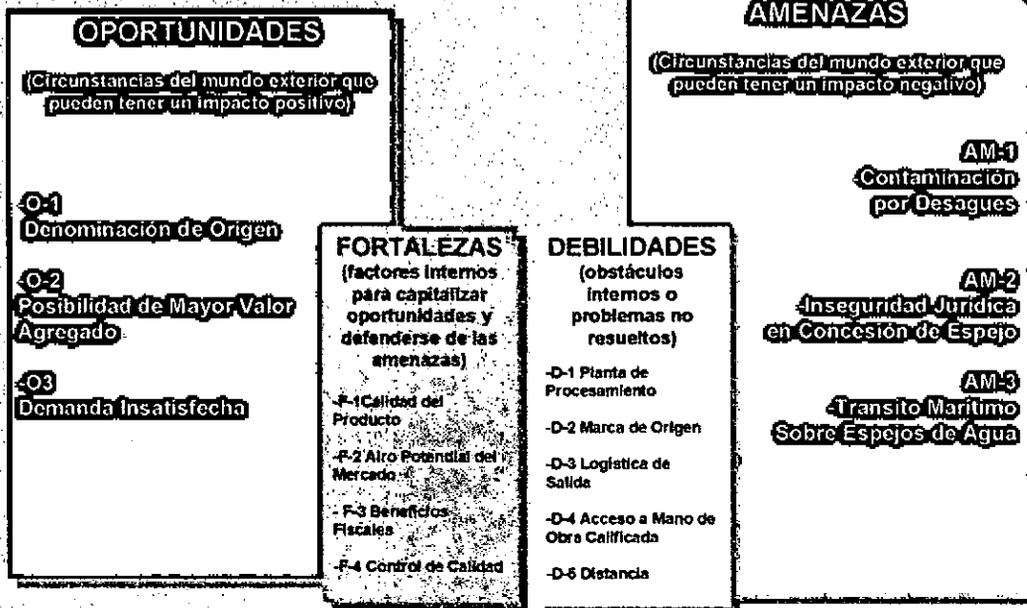
Hay que destacar también la heterogeneidad del grupo, no sólo por las actividades cultivo de mejillón-salmonicultura, sino por las experiencias de vida de los participantes. Este aspecto se trató en el taller buscando lo que Peter Senge describe como "alineamiento": condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.⁴

¿Pero cómo llegar a un Grupo de Acción Conjunta? Los emprendedores maricultores deben comprender lo que Jon Azua llama la "Esquizofrenia Competitiva": Competir+Compartir+Cooperar. Distinguir cuándo, dónde, con quién y hasta cuándo debemos realizar cada una de ellas, es el verdadero reto del empresario. Esta "esquizofrenia" estuvo presente en el taller: se habló de compartir materiales, cooperar en la puesta en marcha de la planta pero todos saben que su vecino es un competidor. ¿Se podrá comercializar en forma conjunta o lo haremos en forma individual? Lograr delimitar los roles es una condición indispensable para la creación de un grupo armónico con objetivos precisos.

La metodología empleada en este taller participativo es la misma de los anteriores descritos, basada en el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mediante los formularios autoadministrados llamados grillas y que a continuación se reproducen con los resultados generales obtenidos

⁴ Peter Senge, 1990, "La Quinta Disciplina".

VARIABLES FODA SELECCIONADAS POR LOS MARICULTORES FUEGUINOS



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F- 1	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION	
Fortaleza		
CALIDAD DEL PRODUCTO		
Descripción		
<p>Los participantes coincidieron en destacar las cualidades únicas del mejillón (<i>Mytilus chilensis</i>) del Canal Beagle. Se habló de la sanidad y riqueza de las aguas pre-antárticas, como ser: el mayor desarrollo de la pulpa, el sabor de la misma, la falta de sedimentos y destacaron las técnicas de cultivo como factor aglutinante de todas estas ventajas.</p>		
Objetivo		
MANTENER O INCREMENTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN EL TIEMPO		
A - 1	Acción: Trabajar en técnicas de cultivo, acumular experiencia y documentarla desde el inicio hasta el cierre del segundo ciclo.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Productores y Asesores		Desde ahora hasta dentro de 3 años.
A-2	Acción: Monitoreo del producto en Laboratorio. Laboratorios Municipal, Provincial y Laboratorio de Puerto Madryn.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Dirección de Recursos Naturales, Regina		Quincenal y semestralmente

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
 Horacio Babini & Jorge Caminotti

A-3	Acción: Optimizar el manejo post-cosecha de la producción, establecer pautas generales y documentar la experiencia
Responsables Productores y Asesores	Tiempo de Ejecución: Próxima cosecha. Estimada para Abril de 2002
A-4 F-1	Acción: Estandarización de tamaños de recolección, determinando el origen del producto (semilla o captación). Documentar la experiencia.
Responsables Productores y asesores	Tiempo de Ejecución: A partir de Abril de 2002

F-2	INTELIGENCIA COMERCIAL	
Fortaleza	POTENCIAL DEL MERCADO Y DEMANDA EN CRECIMIENTO	
Descripción	<p>Nuestro país importa 80% del consumo nacional, principalmente de Chile, elaborado y congelado en su mayor parte</p> <p>Es necesario contar con información precisa sobre el mercado para definir la demanda y sus características.</p> <p>Dentro de esta variable se consideró la necesidad de contar con una planta de faena habilitada por SENASA para poder exportar al continente.</p> <p>También analizada en F-5 Trabajo en Equipo.</p>	
Objetivo	ALCANZAR UNA CUOTA DEL MERCADO LOCAL Y NACIONAL	
A - 1	Acciones:	Realizar Estudios de Mercado con información actualizada sobre el sector.
Responsables	Productores, Recursos Naturales, Gerencia Pymes	Tiempo de Ejecución: 2002
A-2	Acciones:	Marketing y Promoción. Degustaciones en Ferias. Realización de eventos en Restaurants. Granjas educativas en Almanza. Turismo educativo.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

	Turismo gastronómico en Almanza.
Responsables Productores con el apoyo de Recursos Naturales y Gerencia PyMES	Tiempo de Ejecución: 2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-3	APOYO A LA VINCULACION ENTRE PRODUCTORES	
Fortaleza	TRABAJO EN EQUIPO	
Descripción	<p>Se debatió sobre los distintos niveles de trabajo en equipo, la necesidad de compartir información y experiencias, el aporte de los asesores, la urgencia de coordinar actividades. Se discutió sobre los distintos niveles de trabajo personal y compromiso, "hay que estar allá" en referencia a la Bahía Almanza, "tenemos que meternos al agua todos" en referencia al compromiso de futuros acuicultores, fueron frases que se escucharon durante todo el taller y que sintetizan la necesidad de sumar esfuerzos para lograr mayores niveles de producción. También se discutió la conveniencia de comercializar individual y/o conjuntamente la futura producción y cual sería la figura jurídica más conveniente.</p>	
Objetivo	OPTIMIZAR Y DEFINIR EL TRABAJO EN EQUIPO	
A - 1	Acción:	<p>Por cuestiones de tiempo se consensuó realizar una reunión específica para analizar con más detenimiento los temas discutidos. Especialmente la <u>conveniencia de la comercialización conjunta o individual de la producción y la/s figura/s jurídicas convenientes.</u> Relacionado con D-3 Planta de Procesamiento y O-1 Denominación de Origen (Inicio de actividades Grupales).</p>
Responsables	Todos los participantes del Taller	Tiempo de Ejecución: Inmediato

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-4	CAPACITACION	
Fortaleza	CONTROL DE CALIDAD	
Descripción	<p>Se destacó la actividad que se viene realizando en materia de controles con el objeto de categorizar la zona de Bahía Almanza, con el apoyo del laboratorio de bromatología y el laboratorio de Puerto Madryn.</p> <p>Se mencionó la posibilidad de definir protocolos de Calidad Fueguina para el sector, que aseguren la trazabilidad de la producción.</p> <p>Se recomendó solicitar asistencia de SENASA e INFO-PESCA.</p>	
Objetivo	ESTANDARIZAR LOS CONTROLES DE CALIDAD	
A - 1	Acción:	<p>Actualmente se encuentran realizando los controles de zona con el objetivo de lograr la categorización de Zona A.</p> <p>Controles de Laboratorio, debidamente documentados, tanto en Bromatología como en Madryn.</p>
Responsables	Eduardo Sampatti, Marcela Pascual	Tiempo de Ejecución: Acción en curso
A-2	Acción:	Definir Protocolos de Calidad para el mejillón Fueguino
Responsables	Productores consultar con Secretaría de Planeamiento y Recursos Naturales	Tiempo de Ejecución: A partir de Abril de 2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-5	CAPACITACION	
Fortaleza		
BENEFICIOS IMPOSITIVOS Y FISCALES		
Descripción		
Los productores son conscientes que no deben tributar el 21 % en concepto de IVA por ventas, ni tributan la tasa de ingresos brutos del 3,5 %, ni pagan ganancias.		
Objetivo		
APROVECHAR LOS BENEFICIOS		
A - 1	Acción: Realizar análisis de costos y precios precisos a los efectos de aprovechar las ventajas de los beneficios impositivos y fiscales al precio del producto para mejorar su competitividad.	
Responsables Cámara de Acuicultores, consultar Capacitación en Costos		Tiempo de Ejecución: Inmediato

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D- 1	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION	
Debilidad		
LOGÍSTICA DE SALIDA DEL PRODUCTO		
Descripción		
Se discutieron los siguientes puntos: La planta de procesamiento y los requisitos de Senasa, vinculado con D-3. La falta de unión de los productores, vinculado con F-3. La necesidad de realizar estudios de mercado, vinculado con F-2. El problema de los fletes, las características de la guía de tránsito para moluscos bivalvos, los requisitos de la Aduana.		
Objetivo		
OPTIMIZAR LA LOGÍSTICA DE SALIDA DE LA PRODUCCION		
A - 1	Acción: Realizar una reunión informativa entre los miembros de la Cámara y el Sr. Petinatto, responsable de Senasa en Tierra del Fuego, a los fines de conocer los requisitos para la comercialización regional y nacional de la producción.	
Responsables Cámara de Acuicultores		Tiempo de Ejecución: Octubre-Noviembre de 2001
A-2	Acción: Realizar una reunión informativa entre los miembros de la Cámara y el Sr. Villalonga, responsable de la Administración Nacional de Aduanas en Tierra del Fuego a los fines de interiorizarse de la normativa para la exportación de moluscos bivalvos perecederos.	
Responsables Cámara de Acuicultores		Tiempo de Ejecución: Octubre-Noviembre de 2001

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-2	PROMOCION DE IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Debilidad		
FALTA DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN		
Descripción		
<p>Durante el análisis de esta variable se comentó el caso de una cooperativa brasileña de Santa Catarina que luego de conquistar una porción del mercado de San Paolo, se vieron perjudicados porque otros distribuidores utilizaron incorrectamente la denominación de origen para facilitar sus ventas en el mercado Paulista. Para anticiparse a una situación similar se debatieron una serie de medidas preventivas a desarrollar</p>		
Objetivo		
PROTOCOLIZAR UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PARA LA PRODUCCIÓN DEL CANAL DE BEAGLE		
A - 1	Acción:	
	<p>Crear una Marca para la producción del Canal de Beagle y registrarla en el Registro Nacional de Marcas y Patentes. Hablar con Ceresani de Recursos Naturales</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Cámara de Acuicultores		Inmediato
A-2	Acción:	
	<p>Fomentar el dictado de una Ley de Denominación de Origen, relacionado con O-1, entendiendo que la misma estará supeditada a una producción considerable que amerite el dictado de la normativa.</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Cámara de Acuicultores con el apoyo de la Secretaría de Planeamiento		A partir de la proxima cosecha, Abril de 2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-3	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
Debilidad		
FALTA DE PLANTA DE PROCESAMIENTO		
Descripción		
<p>La solución a esta debilidad fue considerada la clave para asegurar la faena, certificación de SENASA y elaboración de productos con mayor valor agregado.</p> <p>El debate en conjunto de esta variable se prolongó demasiado sin llegar a conclusiones válidas. Dada la gran cantidad de información no coincidente se resolvió convocar a una nueva reunión para resolver la cuestión, tratando de recolectar toda la información necesaria para la toma de decisiones, Ordenanzas, conveniencia del Ente Jurídico comercializador, vinculación con la Pesca Artesanal,</p>		
Objetivo		
LOGRAR LA CONCESIÓN DE LA PLANTA PROCESADORA MUNICIPAL		
A - 1	Acción: Convocar a una reunión urgente para resolver la cuestión y acercarle propuestas a la Secretaría de Planeamiento.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Todos los participantes del Taller		Inmediato

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-4	CAPACITACION	
Debilidad <p style="text-align: center;">FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA</p>		
Descripción La experiencia nace a medida que se cultiva. Tratándose de una actividad novedosa no es factible conseguir personas capacitadas para el trabajo. Solo se puede ir capacitando en la practica de la instalación de líneas en los espejos, tarea de capacitación conjunta con los productores.		
Objetivo <p style="text-align: center;">CAPACITAR MANO DE OBRA LOCAL PARA TAREAS DE ACUICULTURA</p>		
A - 1	Acción: Buscar acuerdo con el Ministerio de Trabajo para orientar planes de Trabajo hacia el sector junto con la búsqueda de candidatos para ejercer las tareas y capacitarse.	
Responsables Camara de Acuicultores y Asesores con el apoyo de la Secretaría de Planeamiento		Tiempo de Ejecución: Antes de la próxima cosecha, Abril de 2002
A-2	Acción: Detectar las posibilidades que se ofrecen a nivel Nacional, Provincial y Municipal para la realización de Cursos de capacitación y talleres laborales para orientarlos hacia el Sector.	
Responsables Cámara de Acuicultores, Asesores con el apoyo de Recursos Naturales+ Planeamiento+Gerencia Pymes		Tiempo de Ejecución: Antes de la próxima cosecha, Abril de 2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-5	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
Debilidad		
DISTANCIA DE LOS CENTROS DE CONSUMO		
Descripción		
<p>Los participantes reflejaron la preocupación por las dificultades en el transporte terrestre de la futura producción.</p> <p>Se consideró que la futura habilitación de la ruta provincial 30, el Camino del Atlántico, facilitaría los fletes.</p>		
Objetivo		
OPTIMIZAR EL TRANSPORTE TERRESTRE		
A - 1	Acción:	
	Se consensó llevar la inquietud a la secretaría de Planeamiento para conocer los avances de Vialidad Provincial sobre los 10 km y los 2 puentes que faltan construir en la ruta Ushuaia - Remolinos	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Cámara de Acuicultores		Noviembre-Diciembre de 2001

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

O-1	PROMOCION IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Oportunidad		
DENOMINACION DE ORIGEN		
Descripción		
<p>El análisis de esta variable ya se realizó en D-2, resaltándose en este punto la conveniencia de solicitar a la SAGyP una copia de la ley de Denominación de Origen y estudiar la misma a los fines de presentar el proyecto junto a Recursos Naturales.</p> <p>A este punto del taller sucedió algo importante. Se pidió a una voluntario entre los presentes pasar al frente y coordinar el grupo como si no hubiese moderadores.</p> <p>Es así como discutiendo este punto, se generó una sinergia de grupo al decidir por unanimidad organizar un fin de semana en conjunto en Almanza para colaborar a tirar las líneas de uno de los integrantes.</p>		
Objetivo Inesperado		
LOGRAR QUE CADA PRODUCTOR TENGA AL MENOS UNA LINEA DE CAPTACIÓN EN EL AGUA		
A - 1	Acción: Instalación de líneas de captación en conjunto, utilizando el equipamiento de Pipo y otros integrantes del taller que aceptaron aportarlos para el beneficio común de los productores	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Todos los participantes del Taller		Del 04 al 07 de Octubre de 2001
A-2	Acción: Invitar a los asesores, Sampatti, Pascual y Regina Silva para que participen en la colocación de líneas de captación en conjunto.	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

Responsables Todos los participantes del Taller	Tiempo de Ejecución: Octubre 2001
--	--------------------------------------

O-2	DESARROLLO TECNOLOGICO
Oportunidad	INCORPORAR VALOR AGREGADO A LA PRODUCCION
Descripción	<p>Relacionada con el tratamiento de la variable D-3, la falta de una planta de procesamiento.</p> <p>"Contar con una planta permitirá en un futuro realizar procesos de producción que incrementen su valor comercial, cocinados , congelados, ahumados..."</p> <p>Se trata de agilizar el logro de la concesión de la planta para la Cámara y definir la figura jurídica más conveniente para el gerenciamiento de la misma.</p>
Objetivo	LOGRAR LA CONCESIÓN DE LA PLANTA PROCESADORA MUNICIPAL
A - 1	Acción: Convocar a una reunión para resolver la cuestión y acercarle propuestas a la Secretaría de Planeamiento.
Responsables Todos los participantes del Taller+Asesores	Tiempo de Ejecución: Inmediato

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

O-3	INTELIGENCIA COMERCIAL	
Oportunidad		
DEMANDA INSATISFECHA NACIONAL SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES		
Descripción		
<p>Idem a F-2: Nuestro país importa casi la totalidad del consumo nacional, principalmente de Chile, elaborado y congelado en su mayor parte, siendo las importaciones de mejillón con cáscara poco relevantes. Dentro de esta variable se consideró la necesidad de contar con la sala de faena habilitada por SENASA. También analizada en F-5 Trabajo en Equipo.</p>		
Objetivo		
LOGRAR UNA CUOTA DEL MERCADO NACIONAL y LOCAL		
A - 1	Acción:	
	<p>Estudios de Mercado. Marketing y Promoción. Degustaciones en Ferias.</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Productores, Recursos Naturales, Gerencia Pymes		Antes de Abril de 2002
A-2	Acción:	
	<p>Comunicación local y territorial. Realización de eventos en Restaurants. Granjas educativas en Almanza. Turismo educativo. Turismo gastronómico en Almanza.</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Productores con el apoyo de Recursos Naturales y Gerencia PyMES		A partir de la próxima cosecha, Abril de 2002

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-1	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
<p>Amenaza</p> <p style="text-align: center;">FALTA DE RESPALDO JURÍDICO AL OTORGAMIENTO DE ESPEJOS DE AGUA</p>		
<p>Descripción</p> <p>Los participantes expresaron sus preocupaciones con respecto a la resolución 244 que establece un plazo de 2 años con renovación por dos años más a los llamados permisos experimentales. Si bien se espera una reforma a la Ley de Pesca por parte de Ejecutivo Provincial se debatió: la posibilidad de contemplar figuras distintas a la licitación, que se incorpore una cláusula transitoria para permitir el ingreso directo a la concesión a quienes ya se encuentran trabajando, que se prolongue el plazo de concesión a 10 años y que se contemplen posibilidades de acceder a financiamiento.</p>		
<p>Objetivo</p> <p style="text-align: center;">LOGRAR SEGURIDAD JURÍDICA EN EL OTORGAMIENTO DE LOS ESPEJOS DE AGUA</p>		
A - 1	<p>Acción:</p> <p>Presentar reforma a las condiciones que indiquen un plazo de 3 o más años para las concesiones y que se defina en el otorgamiento los límites precisos de cada espejo.</p>	
<p>Responsables</p> <p>Cámara de Acuicultores+ Dr. Puebla presentan proyecto a Planeamiento.</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>Dentro de 1 semana posterior al Taller.</p>
A-2	<p>Acción:</p> <p>Modificar el plazo para el comienzo de la Actividad Revisión de la Ley y el Reglamento correspondiente.</p>	
<p>Responsables</p> <p>Cámara presenta sugerencia a Planeamiento</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>Semana posterior al Taller</p>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-2	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
Amenaza		
CONTAMINACIÓN POR DESAGUES		
Descripción		
Se consideró en esta variable los posibles daños ambientales que pueden ocasionar las viviendas en Almanza, los desagües de la Comuna de Cabo de Hornos (Ex Puerto Williams) de Chile, la limpieza de Sentinas de los buques en tránsito, el uso de motores de 2 tiempos (aceite) y los baños de los barcos de excursiones turísticas.		
Objetivo		
PREVENIR LA CONTAMINACIÓN DEL AGUA		
A - 1	Acción: Controles Ya analizado en F-4 Actualmente se encuentran realizando los controles de zona con el objetivo de lograr la categorización de Zona A. Controles de Laboratorio, debidamente documentados, tanto en Bromatología como en Madryn.	
Responsables Eduardo Sampatti, Marcela Pascual		Tiempo de Ejecución: Acción en curso
A-2	Acción: Muestreo y analisis de laboratorio sobre mejillones de la costa cercanos a la Comuna de Cabo de Hornos.	
Responsables Juanito		Tiempo de Ejecución: Próximo viaje.
A-3	Acción: Solicitar una reunión con Secretaría de Planeamiento y Recursos Naturales para plantear la situación.	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

Responsables Cámara de Acuicultores	Tiempo de Ejecución: Próxima semana
--	--

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-3	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
Amenaza		
TRANSITO MARÍTIMO POR LOS ESPEJOS		
Descripción		
<p>Los participantes coincidieron en señalar que el transito de naves por los espejos de Agua dificulta el desarrollo del proyecto, ya que se producen deterioros en las líneas y se dificulta la tarea con el oleaje producto de la velocidad de las embarcaciones.</p> <p>También se consideró el problema del desague de los baños de las embarcaciones de turismo.</p>		
Objetivo		
REGLAMENTAR EL TRANSITO Y LA VELOCIDAD DE CRUCERO EN BAHÍA ALMANZA		
A - 1	Acción:	
	Proyecto De Ley de Interés Provincial para el proyecto en Almanza que limite la velocidad de los barcos a menos de 4 nudos y que establezca el cierre de los baños de las mismas durante el tránsito por la Bahía.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Cámara de Acuicultores+Recursos Naturales+Planeamiento		Durante el presente año.
A-2	Acción:	
	Luego de presentar el problema al as autoridades provinciales gestionar ante Prefectura nacional para lograr el apoyo correspondiente.	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
Camara de Acuicultores.		Luego de la presentación a la Provincia

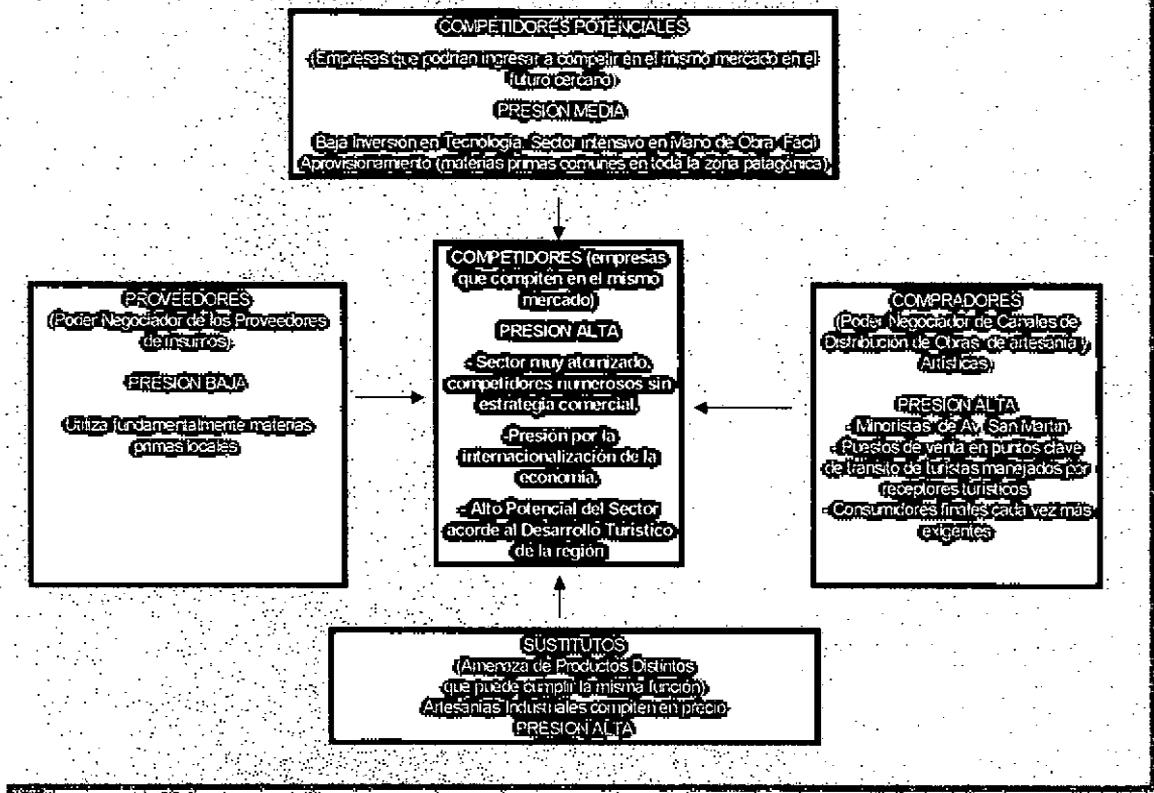
arte plástica y artesanías fueguinas:

A través del taller participativo de artesanos y artistas plástico se intentó dar a conocer y comprender la problemática del quehacer sectorial en la Provincia de Tierra del Fuego, con el objetivo de esbozar propuestas para su desarrollo comercial. Se buscó elaborar un diagnóstico donde se visualicen aquellos nudos problemáticos que operan en el proceso de producción y comercialización de las artesanías y artes plásticas.

En el marco de un trabajo sobre la comercialización de Productos Fueguinos, el arte y la artesanía como generadora de bienes y alternativa ocupacional, no podía estar ausente dado que moviliza recursos locales, tanto humanos como naturales, al tiempo que contribuye con sus producciones, a la dimensión cultural del desarrollo.

La artesanía y el arte representan además, un saber-hacer local, que expresa e identifica a las comunidades en su singularidad. La artesanía y el arte, a diferencia de otros objetos que circulan en el mercado, encierra un contenido cultural específico. El objeto artesanal nos remite a la comunidad de origen, a su modo de ser, sus tradiciones, sus costumbres. Por ello se constituye en un factor de identidad cultural, concepto recurrente en el desarrollo del taller.

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR ARTE-ARTESANO FUEGUINO



En el caso de Tierra del Fuego, las creaciones artísticas y artesanales sintetizan las mujeres y hombres que pueblan estas tierras: desde su origen yagan y shelknam, pasando por los primeros pobladores blancos británicos, la rica influencia de los inmigrantes provenientes de Chile y de la zona norte de nuestro país hasta la inmigración más reciente de países limítrofes. Tierra de Fuego es un crisol de razas único en el continente. Ushuaia, la ciudad más austral del

continente y del mundo, tiene que encontrarse con su vocación cosmopolita y latinoamericana, ingredientes que se reflejan en su obra artesanal y artística.

La problemática artesanal se aborda desde un interrogante central: **¿Cómo se integra y está contenida la artesanía en la comercialización de una oferta de productos característicos de Tierra del Fuego? y ¿Cómo optimizamos la integración de la riqueza artística y artesanal fueguina al creciente flujo de turismo que recibe la isla?** No todas las comunidades artísticas y artesanales tienen el privilegio de recibir en su localidad a un promedio de 338 turistas por día, como ocurre en Tierra del Fuego.

Estos son algunos conceptos teóricos que se convierten en hilo conductor del taller, claves para comprender el potencial de este sector y la importancia estratégica de "engancharlo" a la "locomotora" del turismo.

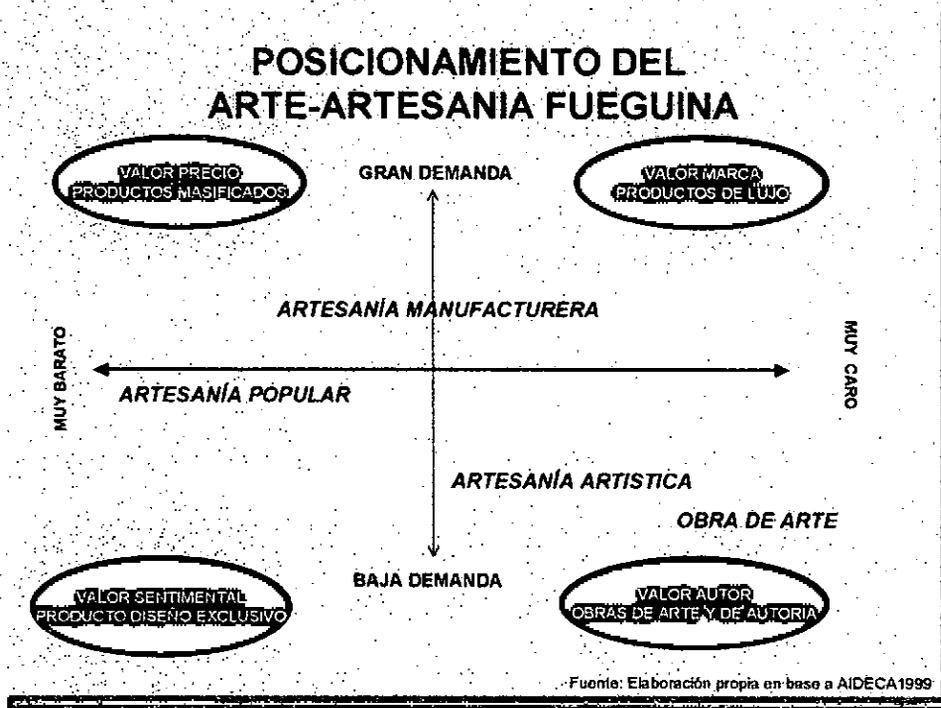
El taller participativo se realizó los días 24 y 25 de Octubre del 2001 en la Casa Beban de la Ciudad de Ushuaia.

Participaron del taller artesanos y artistas de distintos subsectores de Ushuaia, Tolhuin y Río Grande. Se pretendió que todos opinaran y actuaran teniendo en cuenta que las conclusiones serán representativas para todo el sector.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

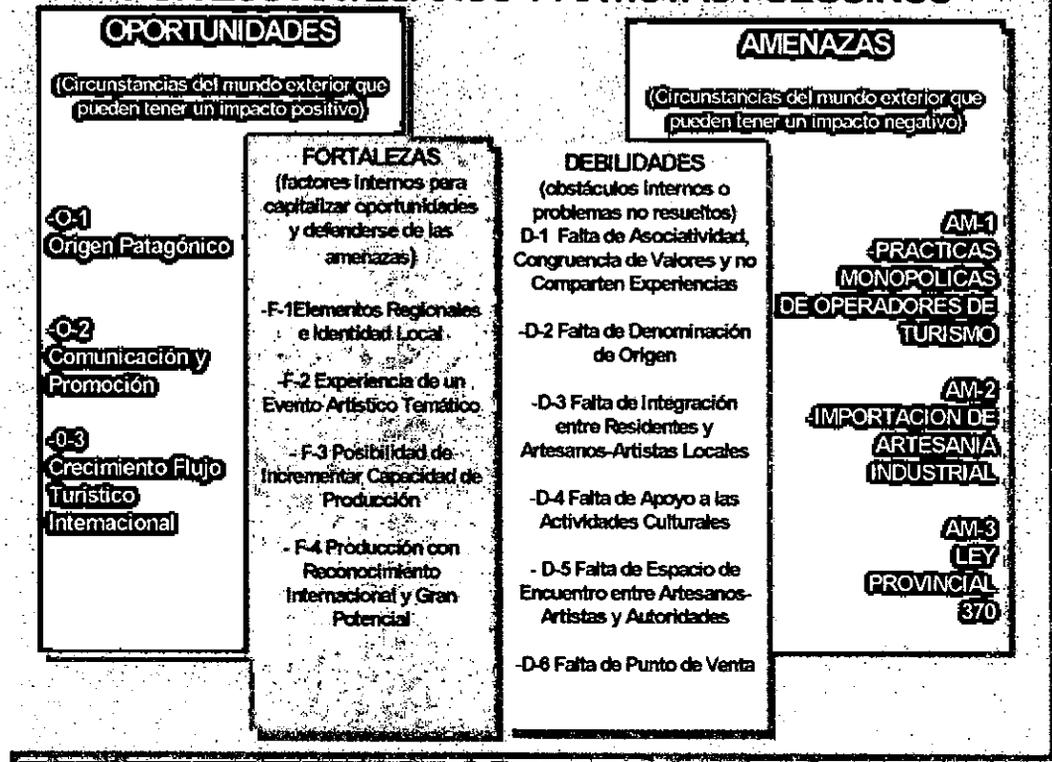
Una definición del sector artesanal debería en primera instancia delimitar lo que consideramos como "artesanal". AIDECA define la producción artesanal, como aquella producción de carácter fundamentalmente manual y con cierto sentido artístico. El Decreto reglamentario 258 de 1987 de la República de Colombia entiende por artesanía, en su artículo 2o, a "una actividad creativa y permanente de producción de objetos, realizada con predominio manual y auxiliada en algunos casos con maquinarias simples obteniendo un resultado final individualizado, determinado por los patrones culturales, el medio ambiente y su desarrollo histórico".

La decisión de invitar a artesanos ampliando la convocatoria a artistas plásticos permitió trabajar sobre diversos aspectos de la realidad que ambos sectores comparten. Más que crear un enfrentamiento, propició la oportunidad de pasar de visiones individuales hacia una visión compartida por todos los integrantes.



La metodología empleada en este taller participativo es la misma de los anteriores descritos, basada en el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mediante los formularios autoadministrados llamados grillas y que a continuación se reproducen con los resultados generales obtenidos

VARIABLES FODA SELECCIONADAS POR LOS ARTESANOS Y ARTISTAS FUEGUINOS



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

F-1	PROMOCION IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
ELEMENTOS REGIONALES E IDENTIDAD LOCAL		
<p>Descripción</p> <p>Se planteó un debate interesante sobre la identidad local y el sentido de pertenencia a esa identidad.</p> <p>Desde una perspectiva comercial, los participantes coincidieron en señalar la importancia que le otorga el comprador a los de elementos característicos fueguinos en la elaboración de las obras de arte y artesanías fueguinas.</p> <p>Bajo la forma de "lluvia de ideas" o brainstorming los participantes listaron los Elementos que consideran característicos de la Identidad Fueguina y los Atributos valorados por el Cliente al momento de adquirir una Artesanía Fueguina.</p>		
<p>Objetivo</p> <p style="text-align: center;">MANTENER E INCREMENTAR LA UTILIZACIÓN DE ELEMENTOS REGIONALES Y LA IDENTIDAD LOCAL</p>		
A-1	<p>Acción:</p> <p>VER D-2 CREAR UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN</p>	
<p>Responsables</p> <p>Gachi y Beatriz Lizalde</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>Noviembre</p>
A-2	<p>Acción:</p> <p>Crear un Registro Provincial de Artesanos y Artistas de la Provincia</p> <p>Averiguar Legislación de Otras Provincias</p> <p>Crear un Proyecto de Ley</p>	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

Responsables Nidia Salvador, Teresa Rosas y Mirta Romero		Tiempo de Ejecución: Noviembre 2001 -Marzo 2002
A-3	Acción: Crear un Registro Provincial de la obra de Artesanos y Artistas de la Provincia.	
Responsables Nidia Salvador, Teresa Rosas y Mirta Romero		Tiempo de Ejecución: Marzo - Abril 2002.
A-4	Acción: VER D-2 Averiguar Legislación de San Martín de Los Andes. En esta localidad se venden solamente artesanías de la zona.	
Responsables Mario Torres		Tiempo de Ejecución: Primera Semana Noviembre 2001
A-5	Acción: Capacitar el/la Responsable del Registro Provincial en el manejo de programas de Bases de Dato.	
Responsables Nidia Salvador		Tiempo de Ejecución: Noviembre 2001- Marzo 2002

F-2	APOYO A LA VINCULACION ENTRE PRODUCTORES	
APROVECHAR LA EXPERIENCIA DE UN EVENTO ARTÍSTICO TEMÁTICO		
<p>Descripción</p> <p><i>"Una visión compartida, un objetivo en común, es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Esto crea una identidad común." Peter Senge, La quinta disciplina.</i></p> <p>Se analizaron los aspectos positivos de los eventos denominados Kareken y Étnica, se comentó la falta de eventos artístico-culturales y la falta de integración con la sociedad Fueguina y el turismo que visita la Isla.</p>		
<p>Objetivo</p> <p>ORGANIZAR NUEVOS EVENTOS</p>		
A-1	<p>Acción:</p> <p>ORGANIZAR FIESTA PROVINCIAL DE ARTE Y ARTESANIAS FUEGUINAS EN UN EVENTO ANUAL EN PERIODO ESTIVO</p> <p>HABLAR CON PATRICIO WOLMAN posible utilización del ex aeropuerto</p>	
<p>Responsables</p> <p>Gachi</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>Noviembre de 2001</p>
A-2	<p>Acción:</p> <p>ORGANIZAR UN PREMIO ANUAL DE ARTESANIAS FUEGUINAS</p>	
<p>Responsables</p> <p>Nidia Salvador</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>Noviembre de 2001</p>

F-3	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION	
POSIBILIDAD DE INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCION		
<p>Descripción</p> <p>Los participantes coincidieron al momento de analizar esta variable en que existe capacidad ociosa y que un incremento de la producción está íntimamente ligado a la posibilidad de vender más. La mayoría destacó que trabaja part-time en la actividad artística, debiendo atender otros asuntos o trabajos.</p>		
<p>Objetivo</p> <p>MEJORAR LA COMERCIALIZACION</p>		
A-1	<p>Acción: VER: O-3 APROVECHAR FLUJO TURÍSTICO Y AM-1 MONOPOLIO DE CIRCUITOS TURÍSTICOS POR ALGUNOS OPERADORES</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:
A-2	<p>Acción: VER : D-3 FALTA DE INTEGRACIÓN DE RESIDENTES CON ARTESANOS-ARTISTAS LOCALES</p> <p>F-2 APROVECHAR LA EXPERIENCIA DE UN EVENTO TEMÁTICO</p>	
Responsables		Tiempo de Ejecución:

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

A-3	Acción: Idea: Agrupar artistas y artesanos para ambientar espacios de hoteles, appart hoteles, hosterías, hospedajes, albergues, bed and beakfast y cabañas (más de 40 establecimientos) agencias de viajes , restaurantes y casas de té. Consignar las obras que estarán a la venta y determinar las comisiones por ventas de las mismas.
Responsables Los participantes que consideren viable la propuesta.	Tiempo de Ejecución:

F-4	PROMOCION IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
PRODUCCIÓN ARTÍSTICA Y ARTESANAL CON RECONOCIMIENTO Y CON UN GRAN POTENCIAL		
Descripción Los participantes resaltaron el reconocimiento por parte del turismo nacional e internacional de las obras producidas en <i>"el fin del mundo"</i> . La creación artística en esta parte del planeta, la incorporación a las obras de elementos autóctonos y una cierta temática que rescata elementos de la identidad fueguina, fueron los aspectos salientes del dialogo.		
Objetivo MANTENER E INCREMENTAR EL RECONOCIMIENTO A LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA Y ARTESANAL FUEGUINA Y APROVECHAR SU POTENCIAL		
A-1	Acción: VER: F-1 ELEMENTOS REGIONALES E IDENTIDAD LOCAL F-2 APROVECHAR LA EXPERIENCIA DE UN EVENTO TEMÁTICO F-3 POSIBILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCCION	
Responsables TODOS LOS PARTICIPANTES DEL TALLER DE CASA BEBAN		Tiempo de Ejecución: DE AQUÍ EN ADELANTE

D-1	APOYO A LA VINCULACION ENTRE PRODUCTORES
ASOCIATIVISMO DEBIL, FALTA DE CONGRUENCIA DE VALORES	
<p>Descripción</p> <p><i>"Colectivamente podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos". "Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola"</i> Peter Senge, La quinta disciplina</p> <p>En 1991, Tierra del Fuego deja de ser el último territorio nacional para transformarse en la más joven provincia argentina. Joven es también su población, gran parte de sus habitantes no nació en la Isla. Esta circunstancia conspira contra la "congruencia de valores compartidos" para alcanzar el asociativismo, creación de redes, cámaras y otras formas de vinculación intrasectorial.</p> <p>A su vez, la coexistencia de múltiples formas de producción, varios subsectores y diferente ubicación de la producción, son características del sector que no favorecen las experiencias conjuntas.</p> <p>Se habló sobre la importancia de abandonar prejuicios y adoptar una actitud generadora de complementariedades y sinergias dentro del sector.</p>	
<p>Objetivo</p> <p style="text-align: center;">FOMENTAR LA BÚSQUEDA DE UNA VISION COMPARTIDA ENTRE ARTISTAS Y ARTESANOS PARA LOGRAR OBJETIVOS COMUNES</p>	
A-1	<p>Acción: Organizar reuniones mensuales para fomentar el dialogo constructivo y el seguimiento de los objetivos determinados en el</p>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

	Taller Participativo. <i>"A medida que la gente habla las visiones cobran nitidez, a medida que cobran nitidez crece el entusiasmo"</i> . Peter Senge, obra citada.
Responsables Todos los participantes del taller en Casa Beban	Tiempo de Ejecución: Noviembre de 2001
A-2	Acción: Relacionada con F-2: ORGANIZAR FIESTA PROVINCIAL DE ARTE Y ARTESANIAS FUEGUINAS EN UN EVENTO ANUAL EN PERIODO ESTIVO
Responsables Todos los participantes del taller en Casa Beban	Tiempo de Ejecución: Noviembre de 2001

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-2	PROMOCION DE LA IMAGEN DE TIERRA DEL FUEGO	
Debilidad:	FALTA LEGISLACIÓN DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN	
Descripción	<p>Los participantes hablaron de la necesidad de diferenciarse de las artesanías importadas (AM-2) y de las artesanías que no provienen de la región mediante una legislación de denominación de origen que reglamente el etiquetado de certificación de origen fueguino , el modo de producción, los elementos utilizados en su elaboración.</p>	
Objetivo	CREAR UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN	
A-1	Acción:	<p>Averiguar proyectos similares en Tierra del Fuego y en otras Provincias. Contactar al Director de RR Naturales que está trabajando en un proyecto similar para alimentos.</p>
Responsables	Gachi y Beatriz Lizalde	Tiempo de Ejecución: NOVIEMBRE 2001

D-3	PROMOCION DE LA IMAGEN DE TIERRA DEL FUEGO	
Debilidad	FALTA DE INTEGRACIÓN ENTRE RESIDENTES Y ARTESANOS-ARTISTAS LOCALES	
Descripción	<p>Al no haber una diferenciación definida entre las artesanías producidas en la isla y las importadas en los puntos de venta, al no existir una campaña de comunicación sobre el valor del sector para la cultura de la isla, los residentes desconocen a los artistas y artesanos locales, no tienen la percepción de su valor cultural .</p> <p>Los participantes señalaron como una Debilidad la falta de contacto con la comunidad local.</p>	
Objetivo	CONCIENTIZAR A LA COMUNIDAD LOCAL SOBRE EL VALOR CULTURAL DE LAS OBRAS LOCALES	
A-1	<p>Acción:</p> <p>Presentar a Secretaría de Turismo un evento a promocionar llamado "Talleres Abiertos" consistente en un itinerario de talleres de artesanos y artistas abiertos al público, a realizarse periódicamente.</p> <p>Definir quien quiere participar, qué itinerario, periodicidad, folletería, prensa etc.</p>	
Responsables	Mónica	<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>Noviembre 2001 a Marzo de 2002</p>
A-2	<p>Acción:</p> <p>Pensando en la A-1 se consideró la posibilidad de hacer reuniones del Grupo de participantes en distintos talleres para conocerse mejor, compartir experiencias o delinear el desarrollo de las acciones propuestas durante este taller.</p>	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

Responsables Mónica, Tere Rosas		Tiempo de Ejecución: Noviembre-Diciembre de 2001
A-1	Acción: Presentar a Secretaría de Turismo un evento a promocionar llamado "Talleres Abiertos" consistente en un itinerario de talleres de artesanos y artistas abiertos al público, a realizarse periódicamente. Definir quien quiere participar, qué itinerario, periodicidad, folletería, prensa etc.	
Responsables Mónica		Tiempo de Ejecución: Noviembre 2001 a Marzo de 2002

D-4	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
FALTA DE APOYO A LAS ACTIVIDADES CULTURALES		
<p>Descripción</p> <p><i>“En el dialogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos y pueden ayudarse mutuamente a captar la incoherencia de los mutuos pensamientos, y de esta manera el pensamiento colectivo cobra cada vez mayor coherencia”. Peter Senge, Obra citada</i></p> <p>Los participantes definieron como una Debilidad la falta de apoyo público a su actividad. Sin embargo reflexionaron sobre la falta de coherencia en los reclamos del sector que generalmente se hacen en forma individual.</p>		
<p>Objetivo</p> <p>SOLICITAR APOYO A LOS FUNCIONARIOS DE GOBIERNO EN BASE A OBJETIVOS CLAROS Y PREVIAMENTE CONSENSUADOS</p>		
A-1	<p>Acción:</p> <p>VER:</p> <p>D-1 ASOCIATIVISMO DEBIL, FALTA DE CONGRUENCIA DE VALORES</p> <p>D-3 ACCION 2 REUNIONES PARA CONOCERSE MEJOR Y DELINEAR ACCIONES</p>	
<p>Responsables</p> <p>TODOS LOS PARTICIPANTES DEL TALLER DE CASA BEBAN</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>INMEDIATO</p>
A-2	<p>Acción:</p> <p>Presentar a la Legislatura un proyecto que reglamente la colocación de obras de arte y artesanías en las entradas de edificios, hoteles centros comerciales.</p> <p>Estudiar la Legislación de la Ciudad de Córdoba.</p>	
<p>Responsables</p> <p>Mónica - Gachi</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>Noviembre 2001 -Marzo 2002</p>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-5		
FALTA DE ESPACIO DE ENCUENTRO ENTRE ARTESANOS-ARTISTAS Y AUTORIDADES		
Descripción En las causas de esta debilidad se deben enunciar los antecedentes volcados en D-1 ASOCIATIVISMO DEBIL Y FALTA DE CONGRUENCIA DE VALORES y D-4 FALTA DE APOYO A LAS ACTIVIDADES CULTURALES. A ellas nos remitimos.		
Objetivo FOMENTAR UN DIALOGO FLUIDO Y ORDENADO ENTRE ARTISTAS Y ARTESANOS Y LOS FUNCIONARIOS DE GOBIERNO		
A-1	Acción: VER: Las acciones propuestas en el desarrollo de las debilidades D-1 y D-4	
Responsables TODOS LOS PARTICIPANTES DEL TALLER DE CASA BEBAN		Tiempo de Ejecución: INMEDIATO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

D-6	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
FALTA DE PUNTO DE VENTA		
<p>Descripción</p> <p>La falta de un punto de venta adecuado para las artesanías en la Ciudad de Ushuaia, tal como acontece en los principales centros turísticos, parece una cuestión difícil de resolver.</p> <p>La rigurosidad del clima, incluso en período estival, complica la realización de Ferias de Artesanos convencionales. El proyecto de refuncionalización del Ala 5 del Museo Marítimo fue analizada junto con la posibilidad de adecuar la Plaza Cívica. Pero estos objetivos quedaron supeditados a lograr unificación de discurso y objetivos claros para presentar a las autoridades correspondientes.</p>		
<p>Objetivo</p> <p style="text-align: center;">LOGRAR UN PUNTO DE VENTA ADECUADO EN LA CIUDAD DE USHUAIA</p>		
A-1	<p>Acción:</p> <p>VER:</p> <p>D-1 ASOCIATIVISMO DEBIL</p> <p>D-3 FALTA DE INTEGRACIÓN CON LOS RESIDENTES</p> <p>D-4 FALTA DE APOYO A LAS ACTIVIDADES CULTURALES</p> <p>D-5 FALTA DE ENCUENTRO ENTRE AUTORIDADES Y ARTISTAS-ARTESANOS</p>	
<p>Responsables</p> <p>TODOS LOS PARTICIPANTES DEL TALLER DE CASA BEBAN</p>		<p>Tiempo de Ejecución:</p> <p>INMEDIATO</p>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-1	INTELIGENCIA COMERCIAL	
Amenaza	PRACTICAS MONOPOLICAS DE ALGUNAS EMPRESAS DE TURISMO	
Descripción	El manejo de los itinerarios turísticos por parte de algunos operadores limita fuertemente el contacto entre los artistas/artesanos y los potenciales clientes. Las posibilidades de influir sobre estos operadores y su clientela cautiva parecen remotas, sin embargo se analizaron algunas ideas para contrarrestar esta situación.	
Objetivo	ACCEDER AL TURISMO INTERNACIONAL CAUTIVO	
A-1	Acción:	Se mencionaron las siguientes lineas de acción: 1. Contactar a los guías de Turismo para dialogar con ellos sobre la situación. 2. Conversar con Parques Nacionales (Laura Malmierca) para analizar la posibilidad de contar con alguna infraestructura básica de apoyo a la comercialización de artesanías autóctonas fueguinas.
Responsables	TODOS LOS PARTICIPANTES DEL TALLER DE CASA BEBAN	Tiempo de Ejecución: INMEDIATO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-2	PROMOCION IMAGEN TIERRA DEL FUEGO	
Amenaza		
Descripción Los participantes coincidieron en resaltar que la comercialización de artesanías importadas con etiqueta que indique "hechas en Tierra del Fuego" representa una seria amenaza para el posicionamiento de su producción. Para contrarrestar la misma se puso énfasis en lo ya descrito al tratar la Variable Denominación de Origen:		
Objetivo FORTALECER LA IDENTIFICACIÓN DE ARTESANIAS AUTÓCTONAS FUEGUINAS		
A-1	Acción: VER. D-2 CREAR UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN VER F1 A2 CREAR UN REGISTRO DE ARTESANOS	
Responsables GACHI Y BEATRIZ LIZALDE NIDIA		Tiempo de Ejecución: NOVIEMBRE 2001

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

AM-3	APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
Amenaza	LEY PROVINCIAL 370	
Descripción	<p>La ley pcial. 370 (Régimen del Patrimonio Cultural y Paleontológico) establece que toda obra artística y artesanal producida en la provincia deberá contar con la autorización de la autoridad de aplicación para poder ser vendidas, donadas o cedidas.</p> <p>El Director de Museos emana una nota de autorización para presentar a la Aduana que debe emanar otra nota. Este trámite burocrático fue considerado como una Amenaza al dificultar la venta a clientes como el turista.</p>	
Objetivo	IMPULSAR REFORMA A LA LEY 370	
A-1	<p>Acción: Pedir reunión a Presidente Comisión Cultura de Legislatura para intervenir en la reunión de Comisión para presentar el caso.</p>	
Responsables	Nancy - Tere - Gachi	Tiempo de Ejecución: NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2001

O-1	PROMOCION DE LA IMAGEN DE TIERRA DEL FUEGO	
ORIGEN PATAGONICO		
<p>Descripción El concepto de fin del mundo, el impacto de la naturaleza en los paisajes fueguinos y el interés histórico confieren a la producción artística regional características únicas en el planeta</p> <p>Se propone vincular las artesanías con éstos elementos a través de comunicación.</p>		
<p>Objetivo RESALTAR EL ORIGEN PATAGONICO AUSTRAL DE LAS ARTESANIAS FUEGUINAS</p>		
A-1	<p>Acción: F-1 ELEMENTOS REGIONALES E IDENTIDAD LOCAL F-4 PRODUCCION CON RECONOCIMIENTO Y CON POTENCIAL D-2 CREAR DENOMINACIÓN DE ORIGEN O-2 COMUNICACIÓN Y PROMOCION</p>	
<p>Responsables GRUPO CASA BEBAN</p>		<p>Tiempo de Ejecución: Ver acciones</p>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

O-2	PROMOCION DE LA IMAGEN DE TIERRA DEL FUEGO	
Oportunidad	COMUNICACIÓN Y PROMOCION	
Descripción	<p>El adecuado uso de las nuevas técnicas de comunicación permitirá a los artistas y artesanos fueguinos estar presentes en Internet ofreciendo su producción, sus antecedentes y como contactarlos.</p>	
Objetivo	APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET	
A-1	Acción:	<p>Los participantes del taller en Casa Beban deben enviar unas líneas que mejor reflejen el carácter de su producción para que acompañen a las fotos que serán incluidas en la pagina Web.</p>
Responsables	Tiempo de Ejecución:	
GRUPO CASA BEBAN	inmediato	

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

O-3	INTELIGENCIA COMERCIAL	
Oportunidad CRECIMIENTO FLUJO TURISTICO INTERNACIONAL		
Descripción Tierra del Fuego y especialmente Ushuaia, constituyen uno de los centros turísticos con mayor futuro de la Argentina. De unos 35.000 turistas a comienzos de los '90 se llegó a 123.000 en el 2000. Las estadísticas indican un crecimiento superior al 26% anual con una proyección de 168.000 turistas por año. La ciudad recibió 338 turistas por día en el 2000. ⁵		
Objetivo APROVECHAR COMERCIALMENTE EL TURISMO QUE VISITA LA ISLA		
A-1	Acción: F-1 ELEMENTOS REGIONALES E IDENTIDAD LOCAL F-2 EVENTO TEMÁTICO D-2 LEGISLACION DE ORIGEN D-6 PUNTO DE VENTA AM-1 MONOPOLIO DE OPERADORES TURISTICOS	
Responsables GRUPO CASA BEBAN		Tiempo de Ejecución: TEMPORADA 2001/2002

⁵ El Turismo en Ushuaia" Informe Estadístico Temporada 2000/2001 Secretaría de Turismo,

clasificación de los proyectos de gran impacto:

En el cuadro siguiente presentamos los Proyectos de Gran Impacto y sus correspondientes fichas por cada sector estudiado. De esta forma, se pretende facilitar el seguimiento de las actividades a desarrollar. Es importante señalar que ordenando la información de ésta forma nos damos cuenta que hay "actividades transversales", comunes a diversos sectores. De esta forma, podemos delinear las acciones de política pública a implantar por parte de los *policy makers* en beneficio de la actividad privada:

	TURBA	MARICULTURA	ARTE & ARTESANIA
apoyo a la vinculación entre productores	O-1; F-4	F-3	F-2; D-1
promoción de la imagen tierra del fuego	O-2; AM-1; AM-3	D-2; O-1	F-4; D-2; D-3; O-1; O-2
desarrollo tecnológico	O-3	O-2	
apoyo al mejoramiento de la producción	F-1	F-1; D-3; D-5; AM-2; AM-3;	F-3; D-4; D-6; AM-3
capacitación	F-2; F-3	F-4; F-5; D-4	
recursos financieros	D-2		
Inteligencia comercial		F-2; O-3	AM-1; O-3

La decisión de implementar una política corresponde a un cierto nivel de gobierno y de visión estratégica. De todos modos, durante el proceso de implementación el

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACION
Horacio Babini & Jorge Caminotti

impacto puede no corresponder a lo planeado y esperado: los emprendedores no reaccionan o reaccionan de una manera diferente o los instrumentos no son los adecuados para el contexto en el que se desarrolla la política. Por lo tanto, los *policy makers* tienen que evaluar constantemente el estado de avance y decidir cambiar los objetivos o redefinirlos, tratando de ajustar y adaptar la ejecución de la política, siempre consensuando los cambios con los emprendedores.

De esta manera, se desarrolla un proceso de ajuste continuo que finalmente permite producir el impacto más apropiado para la economía local.

lecciones aprendidas

La experiencia adquirida durante los 5 meses de duración de esta consultoría permite proponer ciertas conclusiones. Las "lecciones aprendidas" presentadas a continuación, más que una suma de recetas prescriptivas aplicables en la promoción de los sectores con los que interactuamos, son una selección de algunas observaciones que consideramos útiles para el diseño de futuros proyectos de apoyo a la promoción comercial:

1. ¿Cuáles serían las estrategias conducentes a revertir el estado de situación descrito por los participantes durante el desarrollo de los talleres participativos? La estrategia a adoptar, cuyo contenido debe ser motivo de un amplio debate entre los *policy makers* y los productores, debe estar orientada a impedir que se profundicen las barreras competitivas y lograr reducir su margen actual. Podemos decir que, en una primera instancia, se trata de una estrategia defensiva. Las barreras competitivas a las que hacemos referencia, que consideramos en alguna medida los inputs de los Proyectos de Gran Impacto, son:

✓ **la barrera de la capacidad de gestión:**

implica la muy desigual aptitud que diferencia a quienes pueden ingresar exitosos al nuevo escenario internacional exitosos y

quienes, imposibilitados de hacerlo, están cada vez más expuestos a desaparecer

✓ **la barrera de la información:**

planteada a partir del desigual acceso al conocimiento pleno de la información. Reducir esta brecha conlleva la posibilidad de poseer capacidad de maniobra en el mercado interno y externo a quienes hoy están marginados del circuito informativo. Cuando se carece de datos fundamentales de cómo se opera en dicho mercado o se desconoce de qué modo es factible interpretar tales datos se está en presencia de una debilidad estructural insalvable para una toma de decisión exitosa. Retomaremos este punto más adelante.

✓ **la barrera de la capacitación laboral y gerencial**

supone que quienes no disponen de tal nivel de capacitación no están en aptitud de dar respuestas satisfactorias a las crecientes demandas que el mercado plantea en términos de eficiencia en el escenario actual.

✓ **la barrera del financiamiento**

ilustra una gran debilidad estructural, pues los productores carecen de accesibilidad plena al sistema financiero formal y son castigados por exigencias desmedidas para acceder al crédito.

✓ **la barrera de la incorporación de tecnología**

ejerce gran impacto en la capacidad de transformar una actividad, en la posibilidad de mejorar el valor agregado, acorde con los patrones de eficiencia que la realidad impone.

2. en la introducción explicamos que el objetivo general del Programa Estratégico de Desarrollo de la Comercialización es elaborar una estrategia regional que permita ***promover acciones de responsabilidad compartida y coordinar esfuerzos entre el gobierno y el sector productivo en la búsqueda de niveles más alto de competitividad.*** Para lograr este objetivo propusimos la creación de Grupos de Acción Conjunta, como concentraciones geográficas de empresas y/o productores e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Ahora que terminaron los talleres, se confeccionaron las fichas y están definidas las tareas a realizar es importante mantener los grupos en marcha a través de reuniones periódicas de evaluación sobre el avance de las actividades. Quizás esta sea la etapa más difícil, en la que un grupo aún no fortalecido debe sustentarse y mantener el entusiasmo generado durante los talleres. En ausencia de un arbitro experto, nuestros hábitos de pensamiento continuamente nos empujan hacia la discusión y nos alejan del dialogo. Esto ocurre especialmente en las primeras etapas del desarrollo del dialogo como disciplina de equipo. Debatir en grupo los

problemas del sector no es una tarea fácil, surgen conflictos que difícilmente emprendedores puedan neutralizar al no tener una formación en manejo de grupos. Por esto, el seguimiento de los grupos en el mediano plazo por parte de los *policy makers* será fundamental para apuntalar el fortalecimiento de esta forma de trabajo innovadora. El que haga el seguimiento del Grupo deberá tener en cuenta algunos indicadores de desarrollo como: **cohesión de grupo, organización de grupo, la capacidad de resolver problemas, la capacidad de desarrollo estratégico, cambios en la producción y organización, cambios en las variables económicas y la vinculación con el ambiente económico externo**⁶

3. durante el desarrollo de los talleres los participantes votan las variables que consideran más importantes para luego definir los objetivos y las acciones. Sin embargo quedan sin desarrollarse algunos aspectos de gran importancia para la comercialización, a lo mejor porque no se los consideró como una prioridad del momento pero que sí pueden tener una enorme influencia sobre el buen desarrollo de la cadena de comercialización de los grupos.

Un aspecto no considerado lo suficiente durante los talleres es la ley 19640 que establece que la Provincia de Tierra del Fuego es una Area

⁶ "The Network Evaluation Tool", UNIDO 1999

Aduanera Especial, por lo tanto, todo bien que se pretenda introducir al territorio nacional deberá cumplir los requisitos de una exportación. Este aspecto requiere la capacitación de los productores en toda la **secuencia de una exportación**, conocimiento de normas, procedimientos aduaneros y requisitos de Senasa. Esta puede ser una barrera al desarrollo comercial si no se estudian al detalle los procedimientos, especialmente en el caso de la acuicultura por tratarse de alimento perecedero.

Otro aspecto relevante, que no se manifestó en los talleres es la **necesidad de información comercial para planificar la comercialización**. Los acuicultores y los turberos necesitan disponer de datos de mercado para conocer y valorar los entornos general y específico de la actividad, diseñar estrategias de marketing, desarrollar sus planes de marketing. No están en condiciones de realizar ni contratar estudios de mercado, por lo tanto esta tarea debería ser tomada en cuenta por los *policy makers* a la hora de delinear una política de promoción comercial. Es fundamental tener información actualizada sobre los clientes. Los aspectos más inmediatos para evaluar a los clientes son su número, su vinculación a grupos, su importancia, su poder de negociación, su carácter potencial. Los emprendedores fueguinos deben aprender a valorar el grado de exigencia de los clientes finales, los motivos de compra, las percepciones de los consumidores y las reglas en la toma de decisión.

Conocer esta información es fundamental para dirigir los esfuerzos de una futura promoción y el trabajo de la imagen de marca "Tierra del Fuego" hacia segmentos de mercado bien definidos.

4. un aspecto importante para el apoyo gubernamental a los Grupos de Acción es la definición de la imagen "Tierra del Fuego" que permita reforzar todos los productos originarios de la provincia antes de emprender el desarrollo de la promoción comercial (participación en ferias, eventos, misiones comerciales, rondas de negocio etc.)

La infinidad de productos, sectores, servicios, ideas, corren riesgo de perderse en medio de la jungla comunicativa de una sociedad globalizada. Más comprometida es la condición de productores con pequeños volúmenes de producción, como ocurre en Tierra del Fuego, si desean enfrentar la promoción de sus productos en forma individual. La imagen de marca "Tierra del Fuego", a modo de paraguas, los personaliza, les crea una identidad.

Pocas provincias o estados en el mundo tienen el renombre y prestigio internacional de Tierra del Fuego. Inclusive en la región patagónica, es importante señalar que el turista promedio conoce la Patagonia en su conjunto pero no sabría diferenciar Santa Cruz de Río Negro. Sin embargo

no ocurre lo mismo con Tierra del Fuego, por su geografía, naturaleza e historia, es identificable internacionalmente.

El desafío está en trasladar la seducción que ejerce la isla en su conjunto hacia sus productos. La focalización en la diferenciación de los productos fueguinos constituye un elemento básico para orientar la estrategia que garantice la comercialización de los productos típicos fueguinos.

Como dijo Philip Kotler, **"producir algo y no comunicarlo es como guiñar un ojo en la oscuridad"**: los consumidores consideran como un valor agregado del producto el lugar de su procedencia. Pero es necesario que el producto vaya incorporado a un nivel de calidad y precio adecuado para que la imagen ofrezca un valor agregado. Existe un límite en la relación calidad/precio por debajo del cual la imagen de Marca Regional deja de ser efectiva. Por eso, la creación de una imagen local debe ir acompañada por el logro de todos los objetivos de mejora de competitividad planteados en los talleres participativos.

Los instrumentos ligados a la **certificación de calidad, como los protocolos de denominación de origen, la certificación de productos orgánicos o las normas de gestión de calidad ISO, HACCP o BPM, definen y caracterizan distintos atributos del producto**

Además de los instrumentos de calidad, son cinco los instrumentos comunicativos que el diseño de una política de acción comunicativa de la imagen de marca deberá emprender:

- ✓ **la identidad corporativa**
signos simples de identidad como logotipo, símbolo, gama cromática y los elementos complementarios de la identidad como los conceptos gráficos, tipografía etc.
 - ✓ **publicidad**
como herramienta con el fin de crear la aceptación por parte del público de un producto o marca⁷
 - ✓ **sponsoring**
realización de eventos con apoyo financiero o logístico de un agente privado
 - ✓ **relaciones públicas**
para la creación y mantenimiento de un clima de confianza entre los productos regionales y sus cliente actuales y potenciales.
 - ✓ **relaciones con los medios de comunicación**
establece de forma continuada y permanente un servicio informativo abierto a los medios de comunicación sobre los productos de la región.
5. El fortalecimiento de las instituciones intermedias, no sólo como representantes políticas de los productores, sino también como entidades que brinden servicios a los productores para mejorar su competitividad, es una tarea pendiente en Tierra del Fuego. Sería importante identificar oportunidades en el ámbito nacional e internacional de vinculación con

otras cámaras para el traspaso de know how, formas innovadoras de gestión de instituciones intermedias.

6. Por último, no existe una hoja de ruta definida para el armado y consolidación de un grupo de acción. Las tareas de sostenimiento del grupo deben ser flexibles y acordes a las características de cada sector. No existen recetas mágicas ni es posible importar modelos exitosos de países industriales que enfrentan características de desarrollo distintas a los desafíos que tenemos en Tierra del Fuego. La forma más apropiada sería simplemente brindar el apoyo que necesitan los actores locales para alcanzar los objetivos definidos en los talleres, de acuerdo a lo expuesto en el punto 2.

⁷ Crawford "publicidadP

bibliografía

- Aguirre García María Soledad "Marketing en Sectores Específicos" Pirámide, 2000.
- Azua Jon "Alianza competitiva para la nueva economía" Arthur Andersen, 2000
- Boscherini F. "Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global" Niño y Darila, 2000
- Cohen W. "El plan de marketing, procedimientos, formularios, estrategia y técnica", Deusto, 1993.
- Humphrey J. & Schmitz H., "Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs", UNIDO, 1995
- Malerba F. "National Innovation System, the case of Italy" Oxford, 1993.
- Kotler P., "The Marketing of Nations", Free Press, 1999
- Kotler P., "Marketing de Localidades", Ed. Diana
- Kosacoff B. "Estrategia de Desarrollo Empresarial", CEPAL, 1997
- Krishnamurthi Lakshnan "Customer Advantage! Strategic Marketing", Kellogg University 1999.
- Levy A., "Marketing Avanzado en la Práctica", Granica, 1998
- Nadvi K., "Industrial Cluster Networks: Case studies of SME Growth and Innovation", UNIDO, 1995
- Porter M. "Clusters and the new economic competition" Harvard Business Review, 2000.
- Porter M. "La Ventaja Competitiva de las Naciones", 1990, Vergara.
- Porter M. "Ventaja Competitiva" CECSA, 1987
- Pyke F., "Industrial development through small firm co-operation", Geneva, ILO, 1992.
- Recondo M. "Fortalecimiento del Aparato Productivo: Integración Regional y Vinculación Internacional" CFI, 2000

Ries A., Trout J. "Bottom-Up Marketing" Mc Graw Hill 1995

Ries A., Trout J. "Posicionamiento" Mc Graw Hill, 1992

Secretaría de Planeamiento "Acuicultura en Tierra del Fuego", 2001,

Secretaría de Turismo, Municipalidad de Ushuaia "El Turismo en Ushuaia"
Informe Estadístico Temporada 2000/2001

Subsecretaría de Recursos Naturales "Proyecto de cultivos marinos en actividad"
Informe 84, , 2001,

Senge Peter , "La Quinta Disciplina"., Gránica, 1990,

Senge Peter, "La Quinta Disciplina en la Práctica", Gránica 1994.

Ruiz Durán "Dinámica Regional y Competividad Industrial" , UNAM, México, 1999

UNIDO, "The Network Evaluation Tool", 1999

Ullman R. "PYMES, Formas Asociativas de comercialización y exportación",
Depalma, 1999

Vaillant M. , "Efectos regionales de la integración económica: impacto sobre la
distribución del ingreso y de la actividad económica entre regiones del
MERCOSUR" 2000, Investigación OEA

Zehender W. "Networking as an Instrument in Project Implementation" 2000, GTZ.