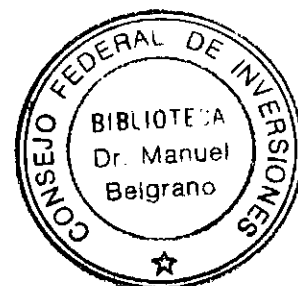


O/C. 334 - o kunsfeld 44594
F 32
II

Proyecto

Desarrollo de MIPYME's en la Provincia de Jujuy

Segundo Informe de Avance



2004

INDICE

1 –Introducción	3
2 – Mecanismo de promoción de Servicios	5
3 - Instituciones Relevantes vinculadas a sectores estratégicos	18
- Dirección de Industria Minería y Comercio	18
- Dirección de Comercio Exterior	21
- Cámara del Tabaco de Jujuy	23
- Cámara de Hoteles y Afines	28
- Cámara de Comercio Exterior	32
- FUJUDES	34
- Instituto de la Calidad	38
- INTA	42
4- Formularios para realización de encuestas	46
5- Resultados preliminares de encuestas	53

1) Introducción

La importancia de contar con un entramado empresarial Pyme, fuerte y dinámico, que revitalice el tejido productivo, genere empleo, expanda los segmentos del mercado y de mayor dinamismo a la sociedad, a alcanzado un fuerte consenso, tanto en el ámbito académico, como entre la dirigencia política y la sociedad en su conjunto, al momento de definir las bases para alcanzar un desarrollo económico sostenible y socialmente incluyente. Así mismo, existe un creciente consenso respecto de lo crucial que resultan las capacidades institucionales locales para la existencia y supervivencia de dicho entramado.

La institucionalidad es la consecuencia de procesos históricos y de condiciones que hacen a la conformación de actores sociales, al desarrollo de sus relaciones recíprocas, a su articulación y a su inserción en los mercados mundiales. Esta consiste en reglas claras de juego, en sus interpretaciones y en su efectiva aplicación, en las expectativas en torno a ellas generadas y en el comportamiento de actores: no es arbitraria o aleatoria, sino que responde a lógicas sociales y organizacionales y esta caracterizada por tensiones entre sus componentes, incongruencias y ambigüedades (North 1997).

Los actores en el marco de esas reglas de juego son las organizaciones del sector público, con sus capacidades y acciones, las organizaciones de la sociedad civil (los mecanismos asociacionales existentes, los agrupamientos de productores, las organizaciones del nivel comunitario) y las formaciones empresariales. De la calidad de estos actores y de sus articulaciones con los sectores productivos depende la posibilidad de disponer de un sistema de reglas y de incentivos propicios para el desarrollo y la competitividad de la pequeña y mediana empresa.

En el marco de esta conceptualización, el presente estudio pretende determinar tanto el estado de situación del tejido institucional vinculado a las PyMES en cuanto a la naturaleza y la prestación de los servicios de apoyo que prestan como su adecuación con respecto a las necesidades efectivas de las Pymes Locales.

De manera concreta se pretende, por un lado, ofrecer una visión completa, descriptiva y analítica de los servicios de apoyo brindados por instituciones Internacionales,

nacionales y locales a las MIPyMES Jujeñas (análisis de la oferta), y por otro, analizar las necesidades de las microempresas, las pequeñas empresas y las empresas individuales Jujeñas en lo relativo a la organización, promoción, contenido y prestación de los servicios de apoyo (análisis de la demanda).

Alcanzado este objetivo se podrán aportar elementos globales destinados a mejorar el actual mercado de servicios de apoyo para micro, pequeñas y empresas individuales de la provincia de Jujuy.

El presente informe cuenta con cinco secciones, posterior a la introducción, existe una segunda sección donde se presentan los mecanismos de promoción utilizados por las instituciones de apoyo a MIPyMEs en la provincia de Jujuy, el listado y caracterización de instituciones de apoyo vinculadas a los sectores estratégicamente relevante constituye la tercera sección. Los formularios para la realización de encuestas son presentados en la cuarta sección. Por ultimo, se exponen los resultados preliminares de las encuestas realizadas.

2- Mecanismos de promoción utilizados

El objetivo perseguido en esta sección del informe es presentar los mecanismos de difusión utilizados por las instituciones para dar a conocer los servicios que brindan.

A continuación se presentan las instituciones contactadas y los mecanismos utilizados por las mismas para promocionar su oferta de servicios de apoyo.

- Dirección de Industria, Minería y Comercio

La Dirección de Industria, Minería y Comercio trabaja de forma permanente con otras dependencias del sector público. Así mismo, debido a su escasez presupuestaria, mantiene vínculos y realiza actividades conjuntas con diversas entidades privadas y públicas del nivel municipal. El Área de Minería trabaja de forma mancomunada con el ejército principalmente en lo que respecta al programa Minera Social.

La Dirección participa en distintas organizaciones público – privadas como el Instituto de Calidad y el Consejo de la Microempresa. Por otro lado, gran parte del personal del área de industria pertenecen al colegio de Ingenieros de la provincia razón por la cual se mantiene un vínculo permanente entre ambas instituciones. Así mismo, es de destacar que la subsecretaría de Producción y Medio ambiente se encuentra trabajando con la Fundación FUJUDES en un programa de calidad y formación de líderes en el sector público.

En lo que respecta a la relación con los organismos del gobierno nacional es importante mencionar que la Dirección mantiene un vínculo permanente con la Fundación Exportar dado que es la dependencia provincial a través de la cual se vehiculizan los servicios ofrecidos por dicho organismo nacional.

• Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios

La dirección no presenta una estrategia de marketing ni de imagen que le permita desasociar su accionar con la imagen de una oficina pública y ser visualizada como una organización de servicios para el sector privado. Una prueba de ello es la falta de

un logotipo propio que le permita diferenciarse del sector público en general, e identificar los servicios que presta en particular. De hecho la difusión de sus actividades se realiza a través del logotipo del Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente y en casos puntuales utilizando la imagen de la Fundación Exportar.

La difusión de sus actividades la realiza a través de comunicados de prensa que publica en los periódicos locales o mediante la pagina Web del Gobierno provincial.

Muchas actividades son difundidas a través del Colegio de Ingenieros de la provincia a partir del contacto permanente que mantienen los integrantes del área industria con dicha institución.

- Dirección de Comercio Exterior e Interior

La dirección no realiza una difusión sistemática de sus actos y del origen y uso de los fondos. Si bien difunde a través de los periódicos locales, su sitio de Internet y comunicados de prensa, las actividades por realizar, no hace lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de las mismas.

- Dirección de Cooperativas

La Dirección realiza actividades conjuntas con la Dirección de Industria, Minería y Comercio en lo que respecta al Programa Social Minero.

Mantiene vínculos permanentes con instituciones del sector privado, principalmente Cámaras Sectoriales, pero son relativamente escasa las actividades que realiza de manera conjunta con ellas.

• *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La dirección no presenta una estrategia de marketing ni de imagen que le permita desasociar su accionar con la imagen de una oficina pública y ser visualizada como una organización de servicios para el sector privado. Al igual que la Dirección de Industria, Minería y Comercio, no cuenta con logotipo o imagen gráfica que le

permita diferenciarse del sector público en general e identificar los servicios que presta en particular. La difusión de sus actividades se realiza a través del logotipo del Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente

La confección de Partes de Prensa que publica en los medios de prensa local son el medio utilizado para la difusión de actividades, también lo hace a través del envío de mails, llamadas telefónicas, otras instituciones y el sitio web del Ministerio.

- *Cámara PyME*

A los efectos del cumplimiento de la función de representar a las PyMES Jujeñas, la cámara realiza diversas actividades mediante las cuales mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales.

En este sentido la Cámara es miembro de la Unión de Empresarios Jujeños , y de CAME, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas (a firmado un convenio de colaboración con la UNJU para la prestación del servicios de tutoría informática para PyMES) y con Cámaras representativas de otros Sectores (Cámara de comercio exterior, etc.).

• *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Cámara PyME ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo e imagen gráfica (Broucher) que utiliza para dar a conocer las actividades que realiza e identificar los servicios que presta.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de un boletín mensual que es entregado a las PyMES por el cobrador de la cuota societaria. Así mismo, utiliza el e-mail como medio para informar y mantener contacto permanente con sus socios.

En el caso de Actividades puntuales (talleres, seminarios, charlas) se suma a la difusión la confección de afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el “boca en boca” mediante redes personales.

- ***Cámara del Tabaco de Jujuy (CTJ)***

Dada la importancia de la actividad para la economía provincial, la Cámara del Tabaco juega un rol central en la vida institucional de la provincia. La Cámara es una institución referente de la provincia, juega el rol articulador entre las distintas organizaciones privadas y el gobierno como así también entre las privadas mismas. Al margen de ello mantiene relaciones permanentes con diversas Nacionales e internacionales.

En este sentido la Cámara es miembro de la Cámara Argentina del tabaco, mantiene vínculos con la Organización mundial de la salud, la Secretaria de agricultura ganadera y pesca de la Nación (SAGPyA), con el Ministerio de Infraestructura producción y medio ambiente de la provincia y con diversas instituciones privadas de la provincia.

• *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La CTJ ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo. El mismo es utilizado para dar a conocer las actividades que realiza e identifica los servicios que presta.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de un boletín institucional distribuido a los socios, el envío de e mails y la estación de Radio que posee la institución.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el “boca en boca” mediante redes personales.

- **Cámara de Hoteles y Afines de la Provincia de Jujuy**

A partir de las diversas actividades que realiza, la Cámara mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales. En este sentido la

Institución se encuentra asociada a FEGRA y a UGRE (entidades gremiales de alcance Nacional), al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas locales, cámaras e instituciones publicas provinciales.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Cámara ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo que utiliza para dar a conocer las actividades que realiza e identifica los servicios que presta.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de una boletín mensual propio y a través de la revista de FEGRA. Ambas publicaciones son distribuidas a los socios por el cobrador de la cuota societaria.

En el caso de Actividades puntuales (talleres, seminarios, charlas) se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales, el e-mail y el “boca en boca” mediante redes personales.

- **Asamblea del Pequeño y Mediano Empresario (APYME)**

A partir de su Misión “defender los intereses de las Pequeñas y Mediana empresas, APYME mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales.

En este sentido es miembro de APYME nacional, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas (UNJU), técnicas (Instituto de la Calidad) y empresarias (UIJ) locales. Es de remarcar la escasa vinculación que mantiene la institución con del Sector Publico.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

APYME ha construido una imagen institucional a nivel nacional a partir de un logotipo que utiliza para dar a conocer las actividades que realiza. La institución presenta una estrategia de marketing definida a partir del concepto de Desarrollo Local.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante el envío de e-mails, a través de los periódicos locales, la pagina web de APYME , la emisión de una revista mensual y un boletín regional.

En el caso de Actividades puntuales se suma a estos formas de difusión la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

- ***Cámara de Comercio Exterior de JUJUY***

La Cámara mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales. En este sentido es miembro de la FECACERA, participa del Consejo de la Microempresa, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con la Fundación Exportar y con distintas dependencias del ministerio de la Infraestructura, Producción y Medio Ambiente.

• *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Cámara ha construido una imagen institucional a partir de un logotipo con el cual de a conocer las actividades que realiza. La difusión de las actividades es realizada mediante el envío de e-mails, la emisión de un boletín y partes de prensa publicados en los periódicos locales y su pagina web.

En el caso de Actividades puntuales se suma a estas formas de difusión la publicación en medios locales, confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y en la vía publica.

- ***Colegio de Ingenieros de la Provincia de Jujuy***

El Colegio mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales.

En este sentido es miembro de la Colegio de Ingenieros de la Republica Argentina, del Consejo Asesor de Obra Publica de la Provincia y del Instituto de la Calidad, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas (UNJU), del

sector privado (UIJ – UNEMPJUU – FUJUDES) y del sector publico local (Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente – Ministerio de Educación).

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

El Colegio cuenta con un logotipo sobre el cual basa su imagen institucional. Así mismo cuenta con una estrategia comunicacional. La misma se sustenta sobre la emisión de una revista mensual, un boletín institucional, un programa de radio y su pagina Web. Todos estos instrumentos son utilizados para difundir sus actividades.

En el caso de actividades puntuales se suma a estas formas de difusión, la publicación en medios locales y la confección de afiches que son expuestos en otras instituciones y en la vía publica.

- *Unión de Empresarios de Jujuy*

Mediante la ejecución de sus actividades la UNEMPJUU mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales.

En este sentido, participa activamente dentro de la Unión Industrial de Jujuy y en la Cámara del Tabaco de la provincia, mantiene vínculos permanente con distintas dependencias del Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente y con otras instituciones sectoriales locales y provinciales.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La UNEMPJUU ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo que utiliza para dar a conocer las actividades que realiza.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza a través del envío de e-mails, la emisión de un boletín institucional y la medios de comunicación local (Diario, Radio y televisión).

En el caso de Actividades puntuales se suma a estos formas de difusión la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

- ***Fundación Jujuy 3000***

En el camino de cumplir con los fines para los cuales fue creada, la Fundación Jujuy 3000 realiza diversas actividades mediante las cuales mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales.

En este sentido la Fundación participa del Comité de Biosfera provincial, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas (Escuelas técnicas - UNJU), con Cámaras representativas Sectoriales (UNEMPJUI, Cámara del Tabaco) e instituciones publicas provinciales y municipales.

- ***Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios***

La Fundación Jujuy 3000 ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo e imagen gráfica (Broucher) que utiliza para dar a conocer las actividades que realiza e identificar los servicios que presta.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de comunicados de prensa y el envío de e-mails.

En el caso de Actividades puntuales (talleres, seminarios, charlas) se suma a la difusión la confección de afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el “boca en boca” mediante redes personales.

- ***Fundación Jujeña para el Desarrollo Sustentable (FUJUDES)***

En el camino de cumplir con los fines para los cuales fue creada, FUJUDES realiza diversas actividades mediante las cuales mantiene relación permanente con diversas instituciones locales, Regionales, Nacionales e Internacionales.

En este sentido la Fundación participa del Instituto de la Calidad, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas (UNJU), con Cámaras representativas (UIJ, Cámara del Tabaco), instituciones publicas provinciales (Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente), municipales (Municipalidad de San Salvador de Jujuy), otras ONG (Fundación RECREAR,

Fundación FORTIS, etc.) e Organizaciones Nacionales e internacionales (UIA – BID)

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Fundación FUJUDES es ampliamente reconocida entre las instituciones vinculadas a los sectores productivos Jujueños. Dicho reconocimiento a sido construido a partir de las acciones realizadas, sin embargo es importante señalar que FUJUDES demuestra importantes carencias en lo que respecta a al su conocimiento por la sociedad en su conjunto. La Fundación cuenta con un logotipo pero no presenta una estrategia de marketing ni de comunicación.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de comunicados de prensa, el envío de e-mails. En el caso de Actividades puntuales (talleres, seminarios, charlas) se suma a la difusión la confección de afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el “boca en boca” mediante redes personales.

- *Instituto Superior de capacitación y desarrollo Empresario (ICADE)*

A los efectos de cumplir con los fines para los cuales fue creado, el ICADE realiza diversas actividades y mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales.

En este sentido el ICADE a firmado convenios de colaboración con la Unión Industrial de Jujuy, la Cámara PyME, APYME y la UNJU. Asimismo, mantiene vínculos permanentes con entidades otras entidades educativas (Escuelas técnicas – Universidad de Salta), con Cámaras representativas Sectoriales (UNEMPJUI, Cámara del Tabaco) e instituciones publicas provinciales y municipales (Consejo de la Micro Empresa, Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente).

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

EL ICADE cuenta con un logotipo sobre el cual basa su imagen visual y con el cual da a conocer las actividades que realiza. La difusión de las mismas responde a una estrategia de Marketing definida por parte de la institución.

La difusión de los servicios y actividades la realiza a través del envío de e-mails, folletería, los medios de comunicación local y la red de instituciones con las cuales ha firmado convenios de colaboración.

En el caso de Actividades puntuales se suma a estas formas de difusión la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

- **Consejo de la Micro empresa**

En consonancia con las instituciones que lo componen el Consejo de la Micro Empresa muestra una fuerte inserción regional y sectorial. Esto se evidencia a través de las diversas actividades realizadas entre el consejo y las instituciones públicas y privadas provinciales.

El consejo realiza actividades permanentes con FUJUDES, la Cámara del Tabaco de Jujuy y el Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio ambiente, la unión empresarios de Jujuy, la Unión Industrial de Jujuy, el Banco de Acción Social y distintas cooperativas de productores.

• *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

El Consejo de la Micro empresa cuenta con un logotipo sobre el cual basa su imagen visual y con el cual da a conocer las actividades que realiza. La difusión de actividades se realiza en función de una estrategia de Marketing.

La difusión de los servicios y actividades la realiza a través de las instituciones que lo conforman, los medios de comunicación local, la emisión de un boletín institucional y brouchers.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

- ***Instituto de Calidad***

El Instituto de Calidad cuenta con un logotipo utilizado para construir su imagen visual y con el cual da a conocer las actividades que realiza, aunque esto no implica la existencia de una estrategia de Marketing definida por parte de la institución.

La difusión de los servicios y actividades la realiza a través de las instituciones que lo integran, el envío de e-mails y los medios de comunicación provincial.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

- ***Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria***

A través de la implementación de los programas diseñados, la estación experimental San Pedro ha logrado una fuerte inserción Institucional. Esto se evidencia a través de las diversas actividades realizadas entre la estación y las diversas instituciones locales y provinciales.

La estación realiza actividades permanentes con la UCIP, la fundación CECEJU, la Cámara de lumbicultores de Jujuy, el Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio ambiente y la secretaria de Medio ambiente.

• ***Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios***

La Estación Experimental San Pedro utiliza el logo del INTA para dar a conocer sus actividades y construir su imagen visual. Sin embargo esto no implica la existencia de una estrategia de Marketing definida por parte de la estación experimental

La difusión de los servicios y actividades la realiza a través de las instituciones con las que trabaja, el envío de e-mails, los medios de comunicación provincial y la página de Internet de la Institución.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

- ***Red de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria de la Madera***

A través de las instituciones que la componen la RITIM mantiene relaciones permanentes con las firmas e instituciones públicas y privadas locales.

La RITIM es el resultado de un proyecto impulsado por la GTZ.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La RITIM cuenta con un logotipo sobre el cual se basa su imagen visual y a través del cual ejecuta su estrategia de Marketing. La red cuenta con brouchers institucionales que son utilizados para dar a conocer sus objetivos, instituciones que la componen, actividades que realizan y servicios que prestan.

La red difunde sus actividades a través de su pagina web (www.ritim.org.ar) y de los medios de las instituciones que la componen: publicaciones, boletines, folletos, paginas web.

- **RED PUNA**

A través de las instituciones que la componen la Red Puna mantiene relaciones permanentes con las firmas e instituciones públicas y privadas locales.

En este sentido, la Red Puna, realiza a través de las instituciones que la componen actividades con el Ministerio de la Producción, el INTA, la Fundación Condor, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Consejo Federal de Inversiones, la Union Empresaria de Jujuy y la Asamblea PyME.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Red Puna cuenta con un logotipo sobre el cual se basa su imagen visual y a través del cual ejecuta su estrategia de Marketing. La red cuenta con brouchers institucionales que son utilizados para dar a conocer sus objetivos, instituciones que la componen, actividades que realizan y servicios que prestan.

La red difunde sus actividades a través de un boletín institucional, y los medios de difusión de las instituciones que la componen: publicaciones, boletines, folletos, paginas web etc.

3- Instituciones Relevantes vinculadas a sectores productivos estratégicos

Dirección de Industria, Minería y Comercio

a- *Diseño institucional*

La Dirección se encuentra bajo la órbita de la Subsecretaría de Producción y medio ambiente del Ministerio de Infraestructura, Producción y medio ambiente de la Provincia de Jujuy.

Es un organismo Público que se rige bajo las normas del derecho público.

- ***Organización interna***

La Dirección presenta la siguiente estructura Orgánica:

Un Director y tres Áreas o departamentos: Industria - Minería y Comercio.

Es de señalar que esta dirección es el fruto de la unificación del Ministerio de Infraestructura con el de Producción y Medio ambiente. Previo a esta unificación cada una de las áreas (industria – Minería y Comercio) conformaban una dirección ministerial con una misión en particular. La nueva dirección no cuenta con una misión definida, de hecho es válido decir que la misma no es más que la sumatoria de las tres misiones previas. La nueva estructura organizativa ha generado cierto malestar en los recursos humanos dado que los mismos no aprecian una definición cierta del rol que cumplen y de los lineamientos de acción de la nueva dependencia.

De hecho la Dirección concentra su accionar en las mismas direcciones que lo hacían las tres áreas por separado:

Control y legislación del sector industrial

Legislación y promoción de la Minería

Legislación y promoción del Comercio Exterior e Interior

b- *Insertión en la comunidad y con el público objetivo*

La Dirección de Industria, Minería y Comercio trabaja de forma permanente con otras dependencias del sector público. Así mismo, debido a su escasez presupuestaria, mantiene vínculos y realiza actividades conjuntas con diversas entidades privadas y públicas del nivel municipal. El Área de Minería trabaja de

forma mancomunada con el ejercito principalmente en lo que respecta al programa Minera Social.

La Dirección participa en distintas organizaciones publico – privadas como el Instituto del a Calidad y el Consejo de la Microempresa. Por otro lado, gran parte del personal del área de industria pertenecen al colegio de Ingenieros de la provincia razón por la cual se mantiene un vinculo permanente entre ambas instituciones. Así mismo, es de destacar que la subsecretaria de Producción y Medio ambiente se encuentra trabajando con la Fundación FUJUDES en un programa de calidad y formación de lideres en el sector publico.

En lo que respecta a la relación con los organismos del gobierno nacional es importante mencionar que la Dirección mantiene un vinculo permanente con la Fundación Exportar dado que es la dependencia provincial a través de la cual se vehiculizan los servicios ofrecidos por dicho organismo nacional.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La dirección no presenta una estrategia de marketing ni de imagen que le permita desasociar su accionar con la imagen de una oficina pública y ser visualizada como una organización de servicios para el sector privado. Una prueba de ello es la falta de un logotipo propio que le permita diferenciarse del sector público en general, e identificar los servicios que presta en particular. De hecho la difusión de sus actividades se realiza a través del logotipo del Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente y en casos puntuales utilizando la imagen de la Fundación Exportar.

La difusión de sus actividades la realiza a través de comunicados de prensa que publica en los periódicos locales o mediante la pagina Web del Gobierno provincial.

Muchas actividades son difundidas a través del Colegio de Ingenieros de la provincia a partir del contacto permanente que mantienen los integrantes del área industria con dicha institución.

c- Servicios

La Dirección centra su accionar en la prestación de servicios no financieros.

No cuenta con una actividad principal, los servicios ofrecidos se diferencian a partir del Área que los presta, los mismos son los siguientes:

Área de industria:

Otorgamiento de Loteo Industrial

Evaluación, Aprobación y control de la promoción Industrial

Área Minería

Emisión de Certificados de Origen (res. 769/93) (producción Minera de la Puna)

Promoción de la actividad Minera

Programa Social Minero. Este programa tiene por fin generar empleo y el acceso a recursos para los pobladores de la PUNA

El mismo apunta a organizar a los productores mineros de la Puna para convertirlos en una unidad productiva. Las actividades que se realizan a partir de este programa son las siguientes:

Se realizan reuniones comunitarias a los efectos de detectar “líderes que lleven adelante el proyecto”.

Se los asiste técnicamente para su organización Institucional (por lo general adoptan la forma de cooperativa).

Se les provee de talleres equipados con maquinaria adecuada para trabajar la materia prima que exista en su lugar.

Estas actividades son acompañadas con Capacitación en Diseño, comercialización y fundiciones.

Por último se los asiste para asegurar su presencia en ferias y que cuenten con puntos de venta permanentes (uno de ellos se encuentra ubicado en el primer piso del Aeropuerto).

Como consecuencia de este programa se han formado 20 cooperativas mineras en la Puna. Las mismas han gestionado un punto de venta permanente (aeropuerto), el cual financian a través de la venta de sus productos, y participan de las distintas ferias que se organizan en la provincia (tiene un stand en la feria de la vieja estación). Así mismo, es de destacar que se han realizado diversos cursos de artesanía en Oro y se ha facilitado, a través de Nación, la adecuación tecnológica que les permita incrementar la escala de producción.

- Dirección de Comercio Exterior e Interior

La presente área opera a través las siguientes dos sub áreas o departamentos: la Agencia de comercialización y el departamento de Comercio Exterior.

La Agencia de Comercialización tiene por objeto fomentar la comercialización de productos Jujuenos por el país. En la actualidad la Agencia no registra actividades contando en su estructura con un solo recurso humano.

En lo que respecta al área de comercio Exteriores se aprecia que la misma brinda los servicios ofrecidos por la Fundación Exportar, Cancillería y el CFI.

En este sentido ofrece a las pymes locales y a las cámaras empresariales, estudios de mercado e información de ferias y encuentros comerciales. Así mismo, las asiste técnicamente en lo que respecta al armado de viajes comerciales y en la realización de su primera exportación (en cuanto a requisitos y procedimientos). Un tercer servicio ofrecido por la dirección es la organización de visitas o presencias en ferias internacionales. Por ultimo, la Dirección realiza ocasionalmente eventos de capacitación que son financiados o gestionados a través de la Fundación Exportar.

De acuerdo a los datos suministrados, las empresas en operación, las cámaras empresariales y otros organismos de gobierno representan el ámbito de actuación de la Dirección de Industria, comercio y minería. Los servicios que presta no tiene costo alguno para los beneficiarios, siendo los mismos asumidos en su totalidad por la dirección.

Hasta la fecha, la Dirección no ha realizado una evaluación de resultados, tampoco tiene previsto realizar esta actividad en el corto plazo. En este sentido vale la pena remarcar que la dirección no cuenta con una cuantificación certera de las empresas asistidas ni de los montos de recursos aplicados a las distintas actividades que realiza.

Si bien mantiene contacto con los empresarios no realiza encuestas para analizar el perfil de las empresas y sus necesidades para el desarrollo de servicios. Tampoco chequea la calidad de los servicios (contenido y adecuación a las empresas locales) de terceros analizando los materiales que establecen su estandarización.

d- Prácticas de gestión

La Dirección no realiza una planificación anual de sus actividades. Dadas las características de su funcionamiento, los tiempos y actividades que realiza están sujetos a los recursos disponibles y en parte a las necesidades de los programas ejecutados por los Organismos nacionales.

Los continuos reingenierías realizadas sobre la estructura del ministerio de la Producción, dificulta y desmotivan las intenciones de planificar actividades a futuro. Sin embargo, las actividades llevadas a cabo por la Dirección se orientan en función de su Misión.

En lo que respecta a la ingeniería de servicios, no se aprecia un buen conocimiento de las características del empresario al que se dirigen los mismos ni del resultado esperado. No existen manuales con el contenido y los procedimientos necesarios para la prestación del servicio.

e- Estructuras de control y accountability

La Dirección no presenta estructuras internas ni externas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción

No realiza actividades tendientes a analizar los servicios prestados que le permita un seguimiento sistemático sobre cantidad de receptores del servicio, la calidad del servicio y el impacto de las acciones realizadas.

La dirección no realiza una difusión sistemática de sus actos y del origen y uso de los fondos. Si bien difunde a través de los periódicos locales, su sitio de Internet y comunicados de prensa, las actividades por realizar, no hace lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de las mismas.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

Las actividades y el funcionamiento operativo de la Dirección de Industria, comercio y Minería son financiadas con ingresos públicos provinciales. Dichos recursos están comprendidos dentro del presupuesto publico provincial. Adicionalmente realiza actividades financiadas a través de organismos públicos nacionales, no existiendo un monto anual predeterminado de dicho financiamiento.

- ***Infraestructura y recursos Humanos***

La Dirección ocupa tres Oficinas, dos en un edificio ubicado en el macro centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy donde operan las arreas de Industria y Minería y otra sita en el centro de la ciudad donde opera el área comercial. Las oficinas se encuentran sub equipadas en términos informáticos. Las funciones de la Dirección son realizadas por un total de 13 personas. El Director, cuatro en el área de Industria, tres en Comercio y cinco una minería. No existe una política definida de captación de recursos humanos ni un sistema de premios y castigos para los mismos.

Cámara del Tabaco de Jujuy (CTJ)

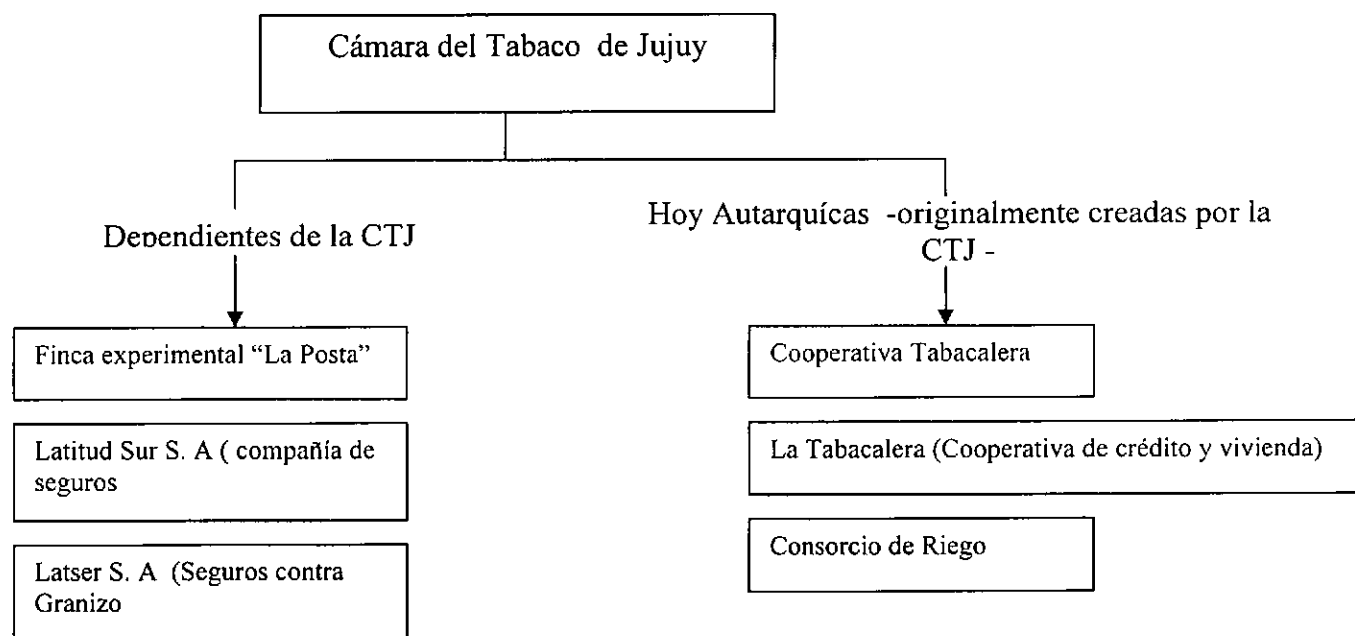
La Cámara del Tabaco de la Provincia de Jujuy es una Asociación civil sin fines de lucro regida por el derecho privado dedicada a representar los intereses de los productores tabacaleros de la provincia. El numero de representados alcanza un total aproximado de 700 productores.

- *Organización interna*

La Cámara se estructura internamente a través de un Directorio (estamento de decisión política) que define los criterios políticos de la cámara y representa a la misma en la vinculación con el entorno político, institucional y social. Los integrantes del Directorio realizan sus actividad ad honorem.

Una estructura de gestión formada por una Gerencia y tres áreas de gestión; oficina de Planeamiento, oficina de negocios y proyectos y departamento administrativo

En cuanto a las capacidades de gestión de la Cámara es importante señalar que dependen de la misma una serie de instituciones abocadas a prestar distintos servicios. Dicha estructura institucional se presenta a continuación:



b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

Dada la importancia de la actividad para la economía provincial, la Cámara del Tabaco juega un rol central en la vida institucional de la provincia. La Cámara es una institución referente de la provincia, juega el rol articulador entre las distintas organizaciones privadas y el gobierno como así también entre las privadas mismas. Al margen de ello mantiene relaciones permanentes con diversas Nacionales e internacionales.

En este sentido la Cámara es miembro de la Cámara Argentina del tabaco, mantiene vínculos con la Organización mundial de la salud, la Secretaria de agricultura ganadera y pesca de la Nación (SAGPyA), con el Ministerio de Infraestructura producción y medio ambiente de la provincia y con diversas instituciones privadas de la provincia.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La CTJ ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo. El mismo es utilizado para dar a conocer las actividades que realiza e identifica los servicios que presta.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de un boletín institucional distribuido a los socios, el envío de e mails y la estación de Radio que posee la institución.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el “boca en boca” mediante redes personales.

c- Servicios

La Cámara del Tabaco de Jujuy (CTJ) presta a sus asociados tanto servicios Financieros como no financieros. A diferencia de la mayoría de las restantes cámaras empresaria de la provincia, la CTJ no limita su accionar a la representación gremial de sus asociados, complementa esta actividad con los siguientes servicios:

Asistencia Técnica

Producción de tabaco

Reconversión productiva

Análisis de laboratorio

De suelo

Agua

Fitosanitarios

Fisiología del Tabaco

Capacitación

En técnicas de producciones alternativas (Tomate, Pimiento, Frutilla, Duraznos, Chinchilla, etc.)

Investigación

Producción tabaco

Diferenciación del tabaco Jujeno

Información

Programas Nacionales y provinciales de apoyo a productores tabacaleros y/o a PyMES

Seguros

- Para bienes y personales
- Contra Granizo

Crédito

- Para Capital de trabajo
- Para Vivienda

Los servicios de Asistencia Técnica, capacitación, análisis e investigación son realizados a través de la finca experimental "La Posta". Los mismos son prestados de forma gratuita a excepción de los análisis de laboratorio donde los empresarios deben abonar el costo de los insumos.

El servicio de información es prestado por la Oficina de Negocios y Proyectos de la Cámara a través del boletín oficial de la institución.

Los servicios de seguros para bienes, personales y contra granizo son prestados a través de las firmas Latitud Sur S. A y Latser S. A, ambas dependientes de la Cámara.

En lo que respecta a los servicios financieros, es importante señalar que los créditos para vivienda son dados por la cooperativa "la tabacalera" institución originalmente creada por la propia cámara, hoy institución autárquica. Los créditos para capital de

trabajo, son dados por la propia Cámara mediante los recursos provenientes del Fondo especial del tabaco.

d- Prácticas de gestión

La CTJ realiza una planificación anual de sus actividades (Programa Operativo Anual - PAO). A partir de dicho ejercicio establece objetivos anuales, las respectivas actividades, responsables de las mismas, recursos e inversiones necesarias. Esta tarea le permite realizar el control operativo a lo largo del tiempo.

La Cámara presenta una estandarización de sus productos (servicios) a través de manuales de procedimientos para la prestación de los mismos.

La Institución organiza y participa, de forma periódica, tanto de reuniones con otras instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento las actividades que realizan como de reuniones con empresarios del sector tabacalero.

La Cámara realiza encuestas permanentes a sus asociados a los efectos de conocer sus necesidades. Asimismo, mantiene contacto permanente con los mismos lo cual le permite obtener información respecto de la percepción de los servicios prestados (calidad – resultado – retroalimentación).

e- Estructuras de control y accountability

La CTJ presenta estructuras internas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción.

Realiza un seguimiento metódico de los servicios que presta y tiene conocimiento cabal sobre la cantidad de receptores de servicios, la creencia de ellos sobre la calidad de los mismos y el impacto de las acciones realizadas.

Así como realiza una difusión sistemática de sus actos a través de boletines enviados a los socios, la CTJ pone a disposición de ellos la memoria y balance donde brinda información respecto de resultados alcanzados y los medios utilizados para la

realización de sus actividades. (no se envían a los socios la memoria anual de actividades)

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

El Pago de la cuota societaria por parte de sus asociados (1% de lo acopiado) y la administración del Fondo Especial de tabaco constituyen las fuentes de recursos de la Cámara del Tabaco de Jujuy. Los mismos representan el 95% de los recursos anuales de la cámara y se destinan principalmente a financiar la estructura operativa.

En lo que respecta a la administración de los recursos provenientes del FET, es importante señalar que la CTJ realiza auditorias externas (tribunal de cuentas de la provincia) e internas (departamento de auditoria de la CTJ)

- ***Infraestructura y recursos Humanos***

Las instalaciones de la CTJ se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Las mismas cuentan con una recepción, equipada con dos escritorios con sus respectivos teléfonos / fax y PC, y una sala de reuniones con una mesa de reuniones, rotafolio, proyector y pizarron de fibras, con capacidad para aproximadamente 30 personas y las oficinas correspondientes para cada departamento operativo de la CTJ.

Cámara de Hoteles y Afines de la Provincia de Jujuy

a- Diseño institucional

La Cámara de hoteles y Afines de la provincia de Jujuy es una Asociación civil sin fines de lucro regida por el derecho privado dedicada defender los intereses de los hoteles y sectores afines de la provincia de Jujuy.

- ***Organización interna***

La Cámara se estructura internamente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión política representado por un Consejo Directivo conformado por un Presidente, vicepresidente, tesorero, pro tesorero, secretario, pro secretario y 3 vocales. El mismo define los criterios políticos de la cámara, coopera en la vinculación con el entorno político, institucional y social y en la ejecución de las funciones del gerente.

Un consejo fiscalizador y un equipo de gestión formado por un Gerente y tres profesionales y cuatro asistentes abocados a la ejecución operativa de las tareas de la Cámara.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

A partir de las diversas actividades que realiza, la Cámara mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales. En este sentido la Institución se encuentra asociada a FEGRA y a UGRE (entidades gremiales de alcance Nacional), al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas locales, cámaras e instituciones publicas provinciales.

- ***Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios***

La Cámara ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo que utiliza para dar a conocer las actividades que realiza e identifica los servicios que presta.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de una boletín mensual propio y a través de la revista de FEGRA. Ambas publicaciones son distribuidas a los socios por el cobrador de la cuota societaria.

En el caso de Actividades puntuales (talleres, seminarios, charlas) se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales, el e-mail y el “boca en boca” mediante redes personales.

c- Servicios

Como complemento de su principal actividad, representación gremial de los hoteles y actividades afines (lobby), la cámara presta los siguientes servicios:

- Asesoramiento Técnico para asociados

- Cursos de hotelería y Gastronomía
- Información General de la Actividad hotelera
- Información sobre créditos para Turismo
- Asesoramiento sobre arquitectura y Construcciones
- Información sobre convenios laborales
- Servicio de Fax para el asociado
- Convenio con Argentores para el uso de TV en los establecimientos hoteleros

Los servicios son ofrecidos por la cámara de forma gratuita y permanente por la Cámara.

Al ser consultado sobre el número de beneficiarios de los distintos servicios ofrecidos, el gerente de la Cámara respondió que la institución no realizaba un seguimiento estadístico de los servicios y por ende no contaba con el número exacto de pymes que se asistieron.

d- Prácticas de gestión

La Cámara de Hoteles y Afines de la provincia de Jujuy no realiza una planificación anual de sus actividades. En este sentido, no existe un detalle de las actividades anuales cuantificando los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

La cámara realiza de forma circunstancial (no periódica) reuniones con otras instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

Pese a no realizar encuestas permanentes tendientes a obtener información respecto de las necesidades de sus clientes como tampoco respecto a la prestación los servicios prestados (calidad – resultado – retroalimentación), mantiene vinculaos permanentes con sus socios razón por la cual tiene un buen conocimiento de las necesidades de los mismos.

e- Estructuras de control y accountability

La Cámara presenta estructuras internas de control que le permitan asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción. Esta actividad es realizada por el Consejo de Fiscalización quien realiza un análisis de gestión cada tres meses.

Pese a ello no cuenta con mecanismo que aseguren el seguimiento de los servicios que brinda y aporten transparencia en su accionar para con los socios. En este sentido se aprecia que la ausencia de mecanismos de difusión de resultados alcanzados y medios utilizados para el logro de los mismos

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

La Cámara cuenta con dos fuentes de financiamiento: La cuota societaria y el ingreso proveniente de FEGRA Y UGRA (ley Nacional). Los primeros de ellos representan aproximadamente el 15% del total de recursos anuales de la institución, los segundos el 85% aproximadamente. Estos recursos se destinan principalmente a financiar la estructura operativa de la Agencia.

La Cámara no realiza actividades deliberadas para la captación de recursos.

- ***Infraestructura y recursos Humanos***

Las instalaciones de la Cámara se encuentran ubicadas en una oficina ubicada en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Las instalaciones cuentan con un espacio amplio para la atención al socio, el despacho del gerente, una biblioteca, una sala de reuniones equipada con rotafolio, proyector y pizarrón de fibras (utilizada en ciertas ocasiones para el dictado de cursos), una oficina de mayor tamaño equipada con diversos Boxes de trabajo (5) donde desempeñen sus actividades el equipo técnico de la Cámara.

El equipo técnico de la cámara se vinculan contractualmente a la misma bajo el régimen de relación de dependencia y se rigen por el derecho privado.

Cámara de Comercio Exterior de JUJUY

a- Diseño institucional

La Cámara de Comercio Exterior de la Provincia de Jujuy es una Asociación Civil sin fines de lucro dedicada a defender los intereses de las firmas exportadoras de la provincia de Jujuy.

- ***Organización interna***

La Cámara se organiza estructuralmente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión político representado por una Comisión Directiva, integrado por los socios, y un equipo de gestión, formado por un Gerente y un asistente, abocado a la ejecución de las tareas operativas de la Asociación.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

La Cámara mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales. En este sentido es miembro de la FECACERA, participa del Consejo de la Microempresa, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con la Fundación Exportar y con distintas dependencias del ministerio de la Infraestructura, Producción y Medio Ambiente.

- ***Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios***

La Cámara ha construido una imagen institucional a partir de un logotipo con el cual se conoce las actividades que realiza. La difusión de las actividades es realizada mediante el envío de e-mails, la emisión de un boletín y partes de prensa publicados en los periódicos locales y su página web.

En el caso de Actividades puntuales se suma a estas formas de difusión la publicación en medios locales, confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y en la vía pública.

c- Servicios

La representación del sector y la defensa de sus intereses ante distintos organismos de origen provincial y nacional constituye la principal actividad de la Cámara. Adicionalmente presta los siguientes servicios.

Emisión de certificados de Origen

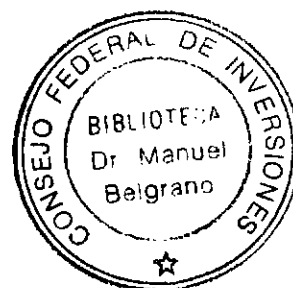
Asistencia Técnica en Comercio Exterior

Investigación de Mercados

Localización de Clientes

Capacitación en Comercio Exterior y Gestión Empresarial

Organización de ExpoJuy (cada dos años)



Los servicios enumerados son prestados sin costo alguno para los 30 socios de la Cámara. Los servicios de Investigación de mercados, localización de clientes son prestados a través del departamento de Comercio Exterior del Ministerio de Infraestructura, producción y medio ambiente de la provincia de Jujuy.

d- Prácticas de gestión

La Cámara realiza una planificación anual de sus actividades. En este sentido, la cámara cuenta con un detalle de las actividades anuales, los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

No realiza de forma institucional (no periódica) reuniones con otras organizaciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos. Sin embargo el Gerente de la Cámara se mantiene informado en virtud de sus contactos personales.

La Cámara mantiene vinculaos permanentes con sus socios razón por la cual mantiene un buen conocimiento de las necesidades de los mismos.

e- Estructuras de control y accountability

La Cámara cuenta con estructuras internas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción. Realiza una difusión sistemática de sus actos, de los resultados alcanzados y los medios utilizados para alcanzar los mismos.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

La principal fuente de recursos de la Cámara es el aporte de sus socios. Los mismos representan aproximadamente el 100% de los recursos anuales. En los años que se realiza Expojuy se agregan los recursos provenientes de dicho evento.

La cámara no cuenta con una estrategia deliberada de captación de fondos, ni realiza actividades específicas con este fin.

- **Infraestructura y recursos Humanos**

La Cámara cuenta con una oficina ubicada en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. La misma cuenta con un amplio salón de reuniones y un despacho equipado con dos escritorios teléfono / fax y PC.

El gerente y dos asistentes componen el personal técnico la Cámara, estos se vinculan contractualmente a la misma bajo el régimen de relación de dependencia.

Fundación Jujeña para el Desarrollo Sustentable (FUJUDES)

a- Diseño institucional

La Fundación FUJUDES tiene por fin promover el desarrollo sustentable de la provincia de JUJUY.

- **Organización interna**

FUJUDES se organiza estructuralmente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión político representado por un Directorio constituido por Presidente, Vicepresidente, Tesorero y tres vocales, y un Comité ejecutivo, liderado por un gerente, abocado a llevar adelante las tareas operativas de la Fundación.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

En el camino de cumplir con los fines para los cuales fue creada, FUJUDES realiza diversas actividades mediante las cuales mantiene relación permanente con diversas instituciones locales, Regionales, Nacionales e Internacionales.

En este sentido la Fundación participa del Instituto de la Calidad, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas (UNJU), con Cámaras representativas (UIJ, Cámara del Tabaco), instituciones publicas provinciales (Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente), municipales (Municipalidad de San Salvador de Jujuy), otras ONG (Fundación RECREAR, Fundación FORTIS, etc.) e Organizaciones Nacionales e internacionales (UIA – BID)

- ***Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios***

La Fundación FUJUDES es ampliamente reconocida entre las instituciones vinculadas a los sectores productivos Jujeños. Dicho reconocimiento a sido construido a partir de las acciones realizadas, sin embargo es importante señalar que FUJUDES demuestra importantes carencias en lo que respecta a al su conocimiento por la sociedad en su conjunto. La Fundación cuenta con un logotipo pero no presenta una estrategia de marketing ni de comunicación.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de comunicados de prensa, el envío de e-mails. En el caso de Actividades puntuales (talleres, seminarios, charlas) se suma a la difusión la confección de afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el “boca en boca” mediante redes personales.

c- Servicios

La Fundación concentra su accionar en los servicios no financieros. La Formación de líderes, la gestión de proyectos, el análisis de políticas públicas, la capacitación y la asistencia técnica constituyen sus principales líneas de acción.

La Asistencia técnica y la Capacitación se centran en los siguientes campos:

- Gestión Administrativa
- Calidad
- Comercialización
- Medio Ambiente

Su ámbito de intervención son las empresas en operación y el desarrollo de clusters, así mismo interviene en la creación de entidades de apoyo y el asesoramiento a organismos gubernamentales.

El accionar de FUJUDES se orienta en forma directa en un 80% a pequeñas empresas y el restante 20 a Medianas empresas.

Su cobertura geográfica es la siguiente: Capital (40%), Palpala (20%), San Pedro (15%), Libertad (15%) y Perico (5%).

Los sectores productivos a los que orienta su accionar son los siguientes: Industria (60%), Servicios (40%).

De acuerdo a lo informado por el gerente de la Fundación, la fundación ha brindado capacitación a aproximadamente 250 empresas a lo largo del año 2002. Para el presente año, se estima brindar este servicio a un número similar de firmas.

En lo que respecta a la Asistencia técnica, el número de empresas asistidas ronda las 50 firmas a lo largo del año 2002. La misma cantidad de firmas será asistida en el presente año. Es importante señalar que esta actividad ha sido implementada a través del programa “Centro de Desarrollo Empresarial (Cede)” financiado a través del convenio firmado por la fundación y el proyecto BID – UIA. La Asistencia técnica implementada se centra en temas de Calidad en la localidad de Pálpala.

d- Prácticas de gestión

La Fundación FUJUDES realiza una planificación de actividades por programas. En este sentido, cuenta con un detalle de las actividades para cada programa, cuantificando los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

La fundación realiza manuales metodológicos para la ejecución de los programas que implementa.

La Institución realiza reuniones con otras instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

e- Estructuras de control y accountability

La Fundación FUJUDES presenta estructuras internas y externas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción.

Tanto el control interno de la fundación como el de los programas que ejecuta es realizado mediante la implementación de auditorías externas. Los resultados obtenidos son difundidos a los socios participantes, los donantes y a la sociedad en su conjunto.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

LA Fundación FUJUDES se financia a través del aporte de sus socios y de los recursos obtenido para la ejecución de proyectos. Los aportes de los socios fundadores son destinados a financiar la estructura operativa de fundación y parte de los proyectos que se llevan a cabo.

En el ultimo año el presupuesto de la fundación se constituyo de la siguiente manera :
\$35 mil de aportes de los socios - \$ 160 mil de proyectos.

La Fundación cuenta con una estrategia deliberada de captación de recursos.

- *Infraestructura y recursos Humanos*

Las instalaciones de la Fundación se encuentran ubicadas en la periferia del centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. La Institución comparte las instalaciones con el Instituto de la Calidad. La misma cuenta, en planta baja, con una recepción, una sala con una mesa de reuniones, rotafolio, proyector y pizarrón de fibras, con capacidad para aproximadamente 30 personas. En el segundo piso se encuentran ubicados los despachos del Gerente de la Fundación, el del responsable del proyecto “CedeCe” BID UIA y el del gerente del Instituto de la Calidad.

El personal técnico permanente de la Fundación está compuesto por dos profesionales (gerente y asistente) y una secretaria. En caso de ejecutarse algún proyecto se contratan el personal necesario para el mismo a través del sistema de contratos.

Instituto de Calidad

a- Diseño institucional

En función de los beneficios que prestan los sistemas de Calidad y el impacto que causan en la sociedad en su conjunto en la provincia de Jujuy, se inició en 1996 un camino hacia la calidad que se concretó con el Acta de creación del Instituto de la Calidad el día 16 de Junio de 1999 y posteriormente con la sanción de la Ley N 5195/2000, de creación del Instituto de Calidad y su Decreto reglamentario N 2812 en febrero de 2001.

Su misión ha sido definida de la siguiente manera: “El instituto de Calidad brindará a las personas que trabajan en el Estado provincial y municipal, el sector privado, las organizaciones sociales y la comunidad en su conjunto; tecnología, información, capacitación, normas de procedimientos y control para obtener bienes y servicios confiables, competitivos, en un marco de respeto, cooperación, mejora permanente y sustentabilidad de recursos”

- *Organización interna*

La organización interna del Instituto de Calidad es la siguiente:

Un estamento de decisión política. El directorio el cual esta compuesto por representantes de los siguientes organismos:

Unión Industrial de Jujuy

Unión Empresarios de Jujuy

Poder Ejecutivo

Poder Legislativo

Universidad Nacional de Jujuy

FERRUJUY

CGT (Regional Jujuy)

Foro de Colegios de Profesionales de Jujuy

Gerencia regional de Empleo y Capacitación Laboral

EL Directorio renueva autoridades anualmente.

Un equipo de gestión, liderado por el gerente, abocado a llevar a cabo las acciones operativas del Instituto.

a- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

En consonancia con las instituciones que lo componen el Instituto de Calidad muestra una fuerte inserción Institucional. Esto se evidencia a través de las diversas actividades realizadas entre el Instituto y las instituciones locales y provinciales.

El centro realiza actividades permanentes con FUJUDES, la Unión Empresaria de Palpala, la Cámara del Tabaco de Jujuy y el Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio ambiente.

- ***Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios***

El Instituto de Calidad cuenta con un logotipo utilizado para construir su imagen visual y con el cual da a conocer las actividades que realiza, aunque esto no implica la existencia de una estrategia de Marketing definida por parte de la institución.

La difusión de los servicios y actividades la realiza a través de las instituciones que lo integran, el envío de e-mails y los medios de comunicación provincial.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

c- Servicios

A partir de lo establecido en su misión, el Instituto centra sus actividades en la prestación de servicios no financieros. Dentro de ellos, se destacan los siguientes:

Asesoramiento e implementación de Normas de Calidad

Desarrollo de Planes, programas y sistemas de mejora continua

Capacitación y tutoría en Calidad

Formación de Formadores en Calidad

Banco de datos en Normas, reglamentos, estudios referidos a planes y sistemas de mejoramiento y control de calidad, indicadores de productividad y satisfacción del cliente.

El Instituto de Calidad participo a lo largo del año 2002 en la ejecución del programa CedeCe Implementado por FUJUDES (BID UIA). A partir de dicho programa el Instituto brindo los siguientes servicios a un total de 20 empresas

Diagnostico de las empresas en términos de Calidad

Implementación del Sistema de Calidad desarrollado por el Instituto

Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Empresarial (a partir de las debilidades detectadas en el diagnostico)

Desarrollo de sistema de Financiamiento para Capital de trabajo.

De manera paralela implemento un programa de Desarrollo de proveedores en las siguientes empresas: Minetti S. A., Compañía Minera el Aguilar, Ledesma S. A., Agua de los Andes, Ingenio la Esperanza. Este programa se encuentra en aun en ejecución (ano 2003).

Los resultados alcanzados hasta la fecha son los siguientes:

Para Empresa Ledesma:

- Peines y Bagaceras
- Cuchillas de Base y trozadoras
- Martillo desmedulador

- Prototipo de Aspa para cosechadoras y eslabones de cadenas (actualmente se importan desde USA)

Para Compañía Aguilar

- Horno para proceso de refinado

Para Agua de los Andes

- Reparación de Medidores de Agua.
- Preparación de prototipo (en estudio por parte de la empresa)

Para Ingenio La Esperanza

- Rodillos, bujes de Bronce, auto partes de bombas centrifugas.

En lo que respecta al corriente año se destaca la implementación de un sistema de gestión de calidad para productores tabacaleros. Participan de este proyecto el Centro de Desarrollo Empresarial (FUJUDES), la Cámara del Tabaco de Jujuy y la Cooperativa de Tabacaleros.

d- Prácticas de gestión

El Instituto de Calidad realiza una planificación anual de sus actividades. A partir de dicho ejercicio establece objetivos anuales y las respectivas actividades, recursos para su ejecución y el responsables de las mismas. Esta tarea le permite a la institución realizar un seguimiento de sus actividades y evaluar resultados.

A través de las instituciones que lo componen, el Instituto participa de las distintas reuniones que se organizan vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los mismos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

e- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

EL Instituto de la calidad presenta dos fuentes de financiamiento: Aportes del sector publico e ingresos por la prestación de servicios. La primera de ellas financia los sueldos de los recursos humanos que trabajan en el Instituto. La segunda de ellas se destina a financiar tanto el mantenimiento de las instalaciones edilicias como los gastos operativos del Instituto.

- ***Infraestructura y recursos Humanos***

El Instituto se encuentra ubicado en las mismas instalaciones que FUJUDES. Ambas instituciones comparten las instalaciones ubicadas en una casa en la periferia del Centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy.

Trabajan de forma permanente en el Instituto un total de 4 Personas. 3 Ingenieros y 1 administrativo. A este plantel se le suman cinco facilitadores que son contratados para proyectos específicos

- ***Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria***

A - Inserción en la comunidad y con el público objetivo

A través de la implementa de los programas diseñados, la estación experimental San Pedro ha logrado una fuerte inserción Institucional. Esto se evidencia a través de las diversas actividades realizadas entre la estación y las diversas instituciones locales y provinciales.

La estación realiza actividades permanentes con la UCIP, la fundación CECEJU, la Cámara de lumbicultores de Jujuy, el Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio ambiente y la secretaria de Medio ambiente.

- ***Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios***

La Estación Experimental San Pedro utiliza el logo del INTA para dar a conocer sus actividades y construir su imagen visual. Sin embargo esto no implica la existencia de una estrategia de Marketing definida por parte de la estación experimental

La difusión de los servicios y actividades la realiza a través de las instituciones con las que trabaja, el envío de e-mails, los medios de comunicación provincial y la página de Internet de la Institución.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

c- Servicios

La estación experimental San Pedro concentra su accionar en la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica. Los servicios son ofrecidos a través de programas diseñados por el INTA central. A continuación se detallan los programas que la estación se encuentra ejecutando, las instituciones con las que se trabaja, la localidad y el número de productores que participan

Programa Cambio Rural

Se está trabajando con dos grupos de 10 productores. El primero de ellos está constituido por productores frutí hortícola de la localidad de Esperanza. El segundo por productores ganaderos de la localidad de Palmiro Sola

Programa PROFAM.

Este proyecto se está ejecutando en la localidad de Palmiro Sola e involucra a un total de 80 productores.

Programa Minifundios

Este proyecto se está ejecutando en la localidad del Talar e involucra a un total de 150 productores hortícola y ganaderos.

Programa Pro Huerta.

Este programa de definido corte social se está implementando en las siguientes localidades: San Pedro, Santa Clara, San Francisco, Talar, Yuto y Fraile Pintado.

De manera conjunta con estos programas se está brindando asistencia técnica en producción de Palta a los productores de cana.

La estación a firmado un convenio de asistencia técnica y capacitación en frutales y hortalizas con la Fundación CECEJU.

Mediante sendos convenios de colaboración con la Cámara de Lombricultores y la UCIP, la estación experimental ha brindado capacitación en Hortalizas (jornada de día de campo) , Citrus (Manejo integrado de Plagas), Palta (Manejo del cultivo de Palta) y Papaya (jornada de actualización).

Por ultimo es importante mencionar el trabajo de ensayo de fertilización y curva de rendimiento realizado con los caneros independientes de Jujuy y Salta.

d- Prácticas de gestión

La estación experimental realiza una planificación anual de sus actividades. A partir de dicho ejercicio establece objetivos anuales y las respectivas actividades, recursos para su ejecución y el responsables de las mismas. Esta tarea le permite a la institución realizar un seguimiento de sus actividades y evaluar resultados.

La estación organiza y participa de distintas reuniones con instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los mismos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

e- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

La estación experimental San Pedro financia sus actividades a través de los fondos que le provee el INTA Central. Dichos recursos provienen del sector Publico Nacional.

- ***Infraestructura y recursos Humanos***

La estación experimental se encuentra ubicada en una casa céntrica de la ciudad de San Pedro. La casa cuenta con una recepción y cuatro despachos equipados con dos escritorios y dos PC cada uno. A los efectos de poder trasladarse a los distintos emprendimientos, la estación cuenta con una camioneta que se encuentra en buenas condiciones.

Trabajan de forma permanente en la estación un total de 4 Personas. 3 Ingenieros y 1 administrativo.

4- Formularios para realización de encuestas

4.1 Formulario para encuestas realizadas telefónicamente o a través de e mail.

FORMULARIO										
Institución Nombre										
Localización										
Contacto/cargo/correo-e										
Tipo *Centralizado, descentralizado, Municipal. Nacional.			Publ*.: Año Inicio gestión:		Priv.: Año Inicio:		Mixto: Año Inicio:		ONG: Año Inicio:	
Estructura interna										
Forma Jurídica										
Tipo de Servicio			Financiero:				No Financiero:			
Principal Actividad										
Población Objetivo			Ambito		Sector					
Micro:	Peq.:	Med.:	Urbano:	Rural:	Industria:	Servicios:		Comercio:		
%	%	%								
Articulación con otras instituciones Lista de Convenios, otros										
Estrategia de Marketing Logo, imagen gráfica. Inserción en el público objetivo										
Difusión de actividades Prensa, boletín propio, etc.										
Práctica de gestión			Planifica:		Evalúa:		Manuales de procedimientos:			
Control/Accountability			Medición Impacto/Beneficio:		Difusión de resultados:		Difusión de medios:			

Fuentes de Financiamiento Monto Rango Aclaraciones:	Presup. Prov.:	Nación:	Org. Intern.:	Sect. Privado:	Socios de la Inst.:
	Acciones p/captar recursos:				
Presupuesto Anual	Rango:				
Porcentaje de Subsidio	% de sus actividades:				
Recursos Humanos	Política de selección: Incentivos: Nº personas:				
Capacitación Interna para agentes de la institución	Continua:	Sistemática:	Interna:	Externa:	Monto anual:
Asistencia que brinda					
Capacitación	Área temática:		Nºempresas rango:		
			Monto recursos rango:		
Asistencia Técnica Planes de negocio, comercio, formulación de proyectos. Otros.			Nºempresas rango:		
			Monto recursos rango:		
Información Instrumentos sepyme, CFI, comercio exterior, programas otros.			Nºempresas rango:		
			Monto recursos rango:		
Programas que ejecuta					
Investigación					
Servicios financieros	Presta:		Rango:		
Feed Back con población objetivo: reuniones, otros.					

4.2 Formulario para entrevistas presenciales

CUESTIONARIO PARA RECABAR INFORMACIÓN BASICA SOBRE EL ACCIONAR DE ENTIDADES VINCULADAS AL DESARROLLO EMPRESARIAL

I. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

Nombre Entidad		Fecha Inicio Operación:
Afiliación con entidad(es) Internacional(es)	a) NO:	b) SI. >Detalle:
Página web institucional:	No tiene:	Tiene (señale):

Personal Actual con que cuenta la Entidad Total	Contacto institucional Nombre : Puesto: Teléfonos: E-mail
Oficinas Establecidas # Total:	

II. INFORMACIÓN GLOBAL SOBRE LA OFERTA DE SERVICIOS

2. ¿Cuál es el foco de atención, según su ámbito de intervención? (marque todos los ámbitos)

Marcar opciones que apliquen:	1) Ambito empresarial		2) Ambito institucional	
	a) Creación de Empresas	b) Empresa en operación	a) Creación de Entidades de apoyo	b) Entidades en operaciones
	c) Creación de redes	d) Desarrollo de clusters y tramas	b) Asesoramiento a cámaras	d) Asesoramiento a Gobierno

3. Siguiendo la siguiente clasificación, detalle los diferentes **SERVICIOS** que oferta actualmente la Entidad. Indique si se trata de actividades de carácter permanente o de proyectos específicos en marcha, de duración definida. (Por favor recurra a páginas adicionales si fuese necesario)

SERVICIOS OFERTADOS	Permanente	Proy específico
a) Servicios financieros (detalle los productos disponibles):		
b) Capacitación (señale las áreas de atención):		
c) Asistencia-Consultoría Técnica (señale las áreas de atención):		
d) Apoyo a entidades MIPYME (señale las áreas de atención):		
e) Otros servicios (detalle):		

4. Indique las siguientes características generales de las **MODALIDADES** que usualmente utiliza la Entidad para la ejecución de los servicios ofertados:

4.1 Forma de ejecución, según tipo de servicios:

Servicio. Financiero.	Modalidad predominante			Capacitación	Consultoría/ Asistencia Técnica
	< 1º piso	(a) En forma directa	Personal propio>		
	< 2º Piso	(b) En forma indirecta	Sucontratación a Institución o Consultores individuales>		

4.2 Costo que es asumido por el beneficiario:

Servicio Financieros. ^{1/}		Capacitación	Consultoría/ Asistencia Técnica
	a) Subsidio Total (Sin costo alguno /Gratis)		
	b) Subsidio Parcial (Pago parcial del costo total servicio)		
	c) Precio de mercado (Pago valor total)		
	d) Otro (detalle)		

5. ¿Desarrolla la Institución actividades en forma conjunta con otras entidades u organizaciones públicas o privadas?

	1) No	2) SI	>>	a) Siempre	b) Frecuentemente	c)) Ocasionalmente
Entidad pública >						
Entidad privada >						

6. ¿A cuáles segmentos empresariales se orienta en forma directa el accionar de la Entidad, según el tipo de servicios de que se trate?

a) Serv. Financieros

b) Capacitac/Asisten – Técnica

Marcar opciones que apliquen	Micro	Pequeña	Mediana		Micro	Pequeña	Mediana
Distribución %							

7. ¿Cuál es la cobertura geográfica y sectorial del accionar de la Entidad dirigido a la MIPYME?

a) Ámbito geográfico.

Señale las PRINCIPALES localidades

Marcar opciones que apliquen >	Rural	Urbano	>	Localidades geográfica y Provincias:					
Participac %									

^{1/} El subsidio se refiere a la tasa de interes

b) Sectores productivos atendidos (Marcar opciones que apliquen):

Marcar opciones que apliquen >	1. Industria	2. Comercio	3. Servicios	4. Otros: detalle >>	
Participac %					

8. Fuentes de financiamiento ²(Participación porcentual)

	1. Recursos propios por venta de servicios	2. Presupuesto Público nacionales o provinciales	3. Aportes Privados	4. Internacional
i) Ejecutado en 2003				
ii) Programado para 2004				

9. CAPACITACIÓN

a) **Número total de empresas** que recibieron capacitación en 2003, y programado para 2004 (Marcar UNA opción en cada caso)

	1. Menos de 50	2. De 51 a 100	3. De 101 a 250	4. De 251 a 500	5. De 501 a 1,000	6. De 1,001 a 5,000	7. Más de 5,000
i) Total 2002							
ii) Programado 2003							

b) **Monto total de recursos** aplicados en capacitación en 2003 y programado para 2004 (En miles US\$). (Marcar UNA opción en cada caso)

	1. Menos de 50	2. De 51 a 99	3. De 100 a 500	4. De 501 a 1000	5. De 1001 a 5000	6. De 5001 a 10000	7. Más de 10000
i) Ejecutado 2002							
ii) Programado 2003							

10. CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA

a) **Número Total de empresas** que recibieron servicios de Consultoría/Asistencia Técnica en 2003, y programado para 2004 (MARCAR UNA OPCIÓN EN CADA CASO)

	1. Menos de 10	2. De 11 a 50	3. De 51 a 100	4. De 101 a 500	5. De 501 a 1000	6. De 1001 a 5000	7. Más de 5000
i) Total 2002							
ii) Programado 2003							

11. ¿La Entidad realizó en el 2003 o tiene previsto realizar la evaluación de los resultados de los servicios empresariales?

1) SI ha realizado		2) NO ha realizado aún, pero está previsto a corto plazo		3) NO está previsto realizarla a corto plazo	
--------------------	--	--	--	--	--

² / No incluye a las instituciones financieras

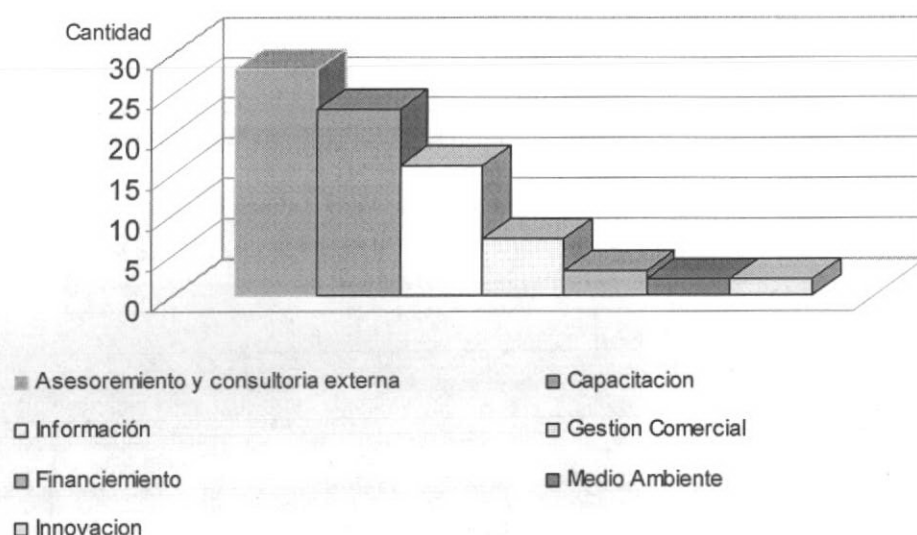
12. ¿Qué mecanismos utiliza la Entidad para la divulgación de sus actividades entre sus beneficiarios. Señale las vías utilizadas (Marcar las opciones que apliquen)

Ninguna	2) SI	>	a) Prensa nacional	b) Boletín propio	c) Boletín otra entidad	d) Sitio en Internet	e) Página web propio	f) Correo electrónico	g) Otras

5- Resultados preliminares de encuestas

A la hora de analizar los tipos de servicios de apoyo ofrecidos a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales en Jujuy, sería necesario recordar la definición empleada en esta parte de la evaluación. Concretamente, quedan excluidas del análisis todas las ayudas a pequeñas empresas, tales como préstamos, garantías, todo tipo de subvenciones y desgravaciones fiscales, por lo que no debe sorprender su escasa o nula representación.

Tipos de Servicio Identificados

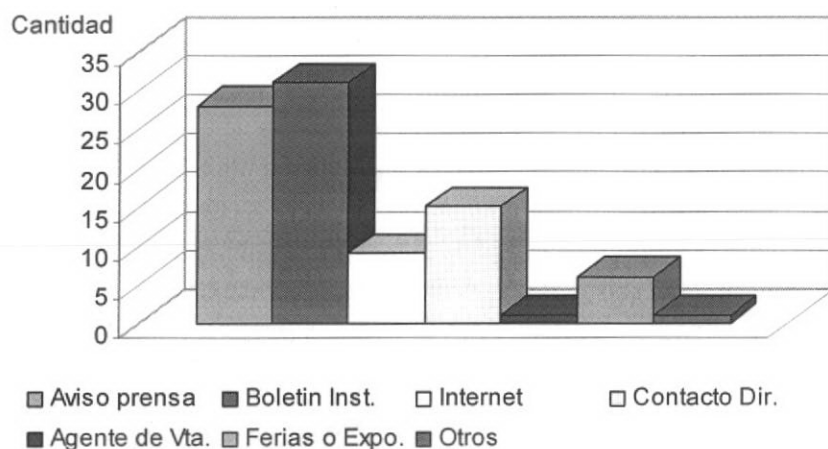


La mayoría de las instituciones de apoyo vinculadas a micro pequeñas y medianas empresas operando en la provincia de Jujuy centran su accionar en el ofrecimiento de capacitación, asesoramiento y consultoría externos. La ayuda suele hacer hincapié en capacitación técnica o “dura”, planificación y estrategia comercial. Un número considerable de instituciones permite el acceso a servicios de información, que son utilizados con frecuencia en la fase de puesta inicio o preliminar de desarrollo de las firmas recién creada.

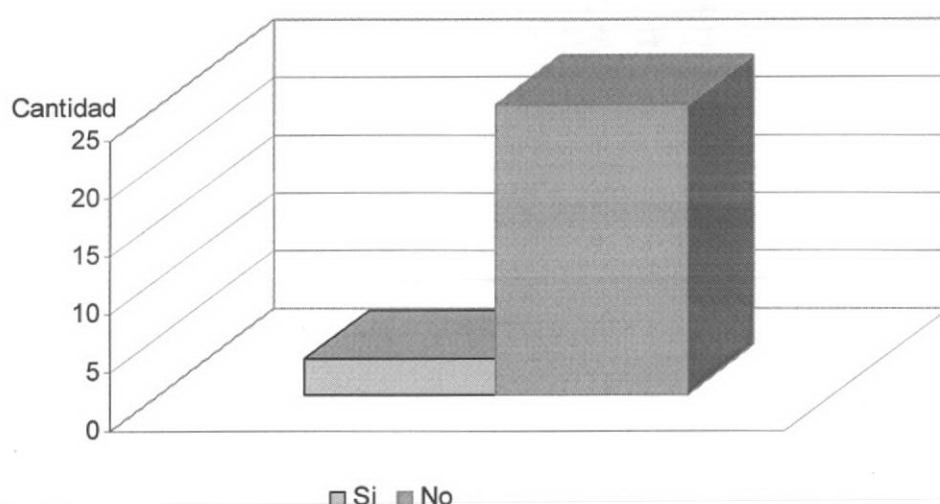
Los servicios de apoyo prestados en Jujuy se concentran con frecuencia en la formación específica para PYME, es decir, gestión de PYME. Por ejemplo, el servicio Excelencia

en la Gestión Empresarial» puesto en marcha mediante la colaboración de las Cámaras gremial empresarias sectoriales. Los servicios están enfocados a instaurar nuevos sistemas de gestión de manera sencilla y práctica para permitir que las empresas desarrollen y pongan en marcha planes de mejora o Sistemas de Calidad para obtener la certificación.

Promoción de Servicios



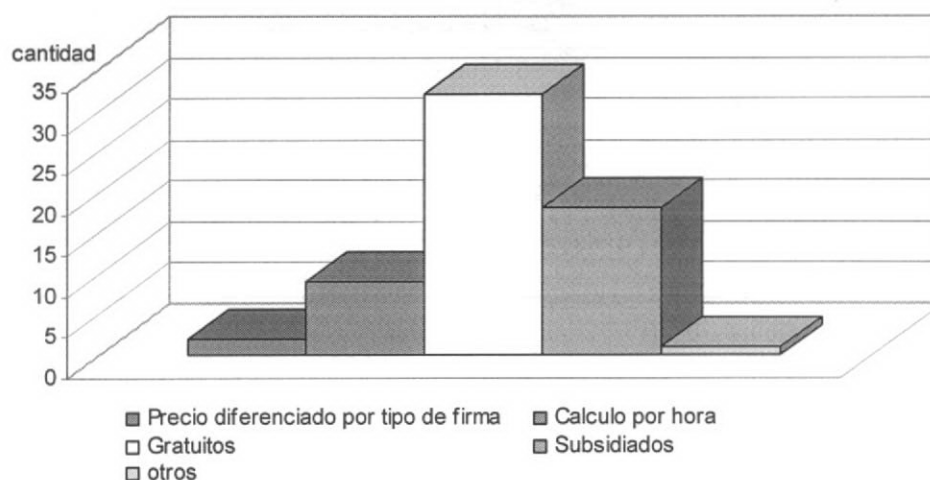
Como muestra el gráfico, el canal de comunicación más importante utilizado por los prestadores de servicios en Jujuy es el boletín institucional, dado que son estos donde primero incluyen la información sobre los servicios destinados a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales. El método tradicional de incluir anuncios en la prensa también se usa ampliamente con fines informativos y promocionales, como suele suceder, además de en Jujuy en todas las provincias de nuestro país. Asimismo, el contacto directo es utilizado para dar publicidad a los servicios disponibles e informar brevemente del funcionamiento del servicio en cuestión y los beneficios que puede reportar al empresario.

Existencia de Mecanismos de Control de Calidad

A partir de las encuestas realizadas fue factible comprobar que muy pocas instituciones apliquen sobre los servicios destinados a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales, algún tipo de mecanismo de control de calidad, siendo lo menos habitual las evaluaciones periódicas del servicio y el seguimiento periódico con los clientes. Asimismo, se aprecia una muy escasa aplicación de normas generales de calidad como certificados ISO. En virtud de esto, raras veces se dispone de resultados fiables comparables de la evaluación de los servicios.

Puesto que los prestadores de servicios son en su mayoría sin ánimo de lucro, los servicios de apoyo suelen estar financiados y subvencionados por administraciones públicas (nacionales y provinciales). Este es el motivo de que gran parte de los servicios de apoyo existentes no apliquen ninguna cuota a sus actividades, como muestra el gráfico. Los que sí establecen precios son generalmente instituciones privadas de formación subvencionadas por las autoridades públicas u organizaciones empresariales y cámaras de comercio.

Precio de los Servicios



El apoyo público a las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales se basa en la convicción de que el crecimiento económico está fuertemente vinculado al desarrollo de estas empresas. Se aprecia una fuerte concentración en torno a unas pocas formas de apoyo orientadas a ciertos ámbitos de la vida empresarial. Existen ciertos servicios a partir de los cuales se ofrece asesoramiento práctico y consultoría dirigidos especialmente a sectores concretos o a distintas fases de desarrollo. Como ejemplos de objetivos se pueden citar, dependiendo del enfoque principal del servicio, mejorar la competitividad y la capacidad comercial de las PYME.

La formación técnica y el asesoramiento son, para una economía con necesidad de un mayor desarrollo empresarial, los dos fines más destacados de los servicios de apoyo existentes en Jujuy. También ejerce un papel importante el acceso a la información para las pequeñas empresas, mientras que la mejora del empleo y las condiciones de trabajo parece ser menos importante dentro de los servicios de apoyo a empresas.

DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO

Con respecto a la demanda de servicios de apoyo destinados a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales en Jujuy, se aprecia que los resultados obtenidos no están relacionados directamente con los servicios mencionados en la sección anterior.

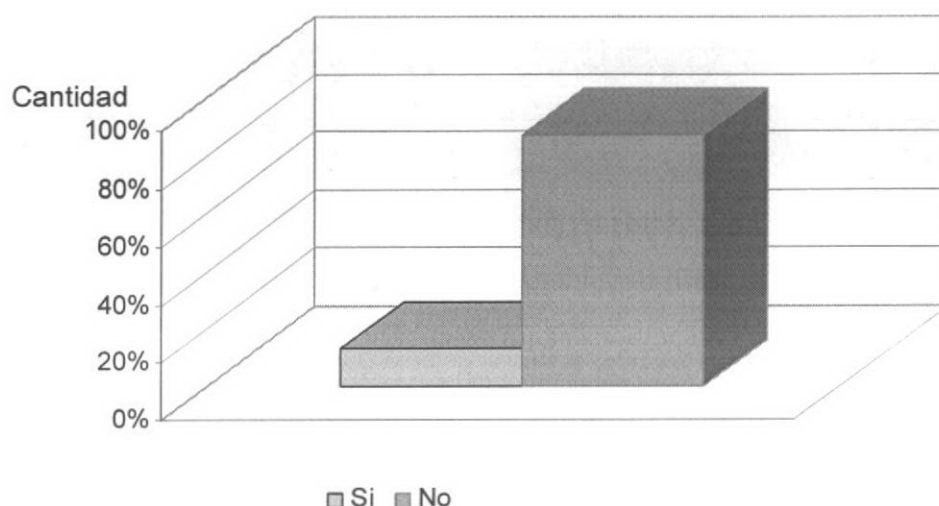
La información se obtuvo a partir de de 75 entrevistas llevadas a cabo a con empresarios de firmas medianas, pequeñas e individuales, a las que se ha aplicado una ponderación de manera que se consideran representativos de toda la población Jujeña de microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales. No obstante, dado el número relativamente bajo de respuestas relativas a cuestiones específicas, los resultados podrían mostrar errores de muestreo, por lo que se deben interpretar con cautela.

PARTICIPACIÓN EN LOS SERVICIOS DE APOYO

Para que las pequeñas empresas sigan siendo competitivas y contribuyan al crecimiento económico y al empleo en jujuy, necesitan el mejor entorno posible, además de información y sistemas de apoyo empresarial de fácil acceso y comprensión, que estos se correspondan con sus necesidades.

A pesar de que lo escrito en el párrafo precedente es compartido tanto por los hacedores de política como por los empresarios, es notable verificar que las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales Jujeñas todavía recurren bastante poco a los servicios ofrecidos.

Uso de Servicios de Apoyo

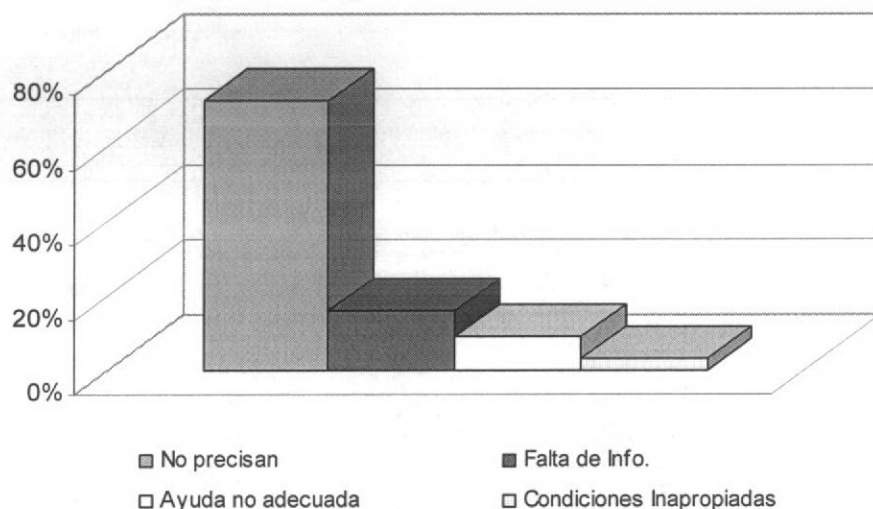


Como se observa en el gráfico, la tasa de participación (es decir, el porcentaje de empresas que han utilizado los servicios de apoyo durante los tres últimos años) de las

microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales jujeñas es bastante reducida: menos de una quinta parte de las empresas (13%) entrevistadas hicieron uso servicios de apoyo en dicho periodo.

Los motivos por los que las empresas no hacen uso de los servicios de apoyo ofrecidos en son variados, pero en su mayoría se pueden clasificar en cuatro grupos: a) las empresas opinan que no necesitan ayuda externa, b) las empresas no conocen la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo, c) el contenido de los servicios de apoyo no se corresponde con las necesidades de las empresas y d) los servicios de apoyo no se ofrecen en las condiciones apropiadas. Las razones más invocadas por las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales jujeñas para no utilizar los servicios de apoyo se presentan en el siguiente gráfico

Razones para no utilizar servicios



La razón principal es que no ven la necesidad de obtener ayuda externa, especialmente en el caso de las empresas individuales (hasta el 72 % de ellas indican que por este motivo no aprovechan los servicios de apoyo). En segundo lugar, las empresas (especialmente las pequeñas) mencionan que con frecuencia carecen de información sobre la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo, aunque reconozcan la necesidad de buscar ayuda externa.

Aproximadamente una quinta parte de las empresas indica que «el tipo de ayuda no es adecuada» como razón para no participar, aunque solamente las empresas individuales y las microempresas aluden a este problema.

Se puede extraer la conclusión de que la reducida tasa de participación de las empresas se podría incrementar satisfactoriamente mejorando la publicidad de los servicios de apoyo y ofreciendo más información sobre las ventajas que pueden ofrecer dichos servicios. Además, en el caso de servicios de apoyo destinados específicamente a empresas individuales y a microempresas, sería útil equiparar la oferta de contenido con las necesidades del grupo objetivo, ya que parece darse cierto desequilibrio a este respecto.

Una vez que se deciden a participar en los servicios de apoyo, más de dos terceras partes de las empresas no experimentan ningún problema.

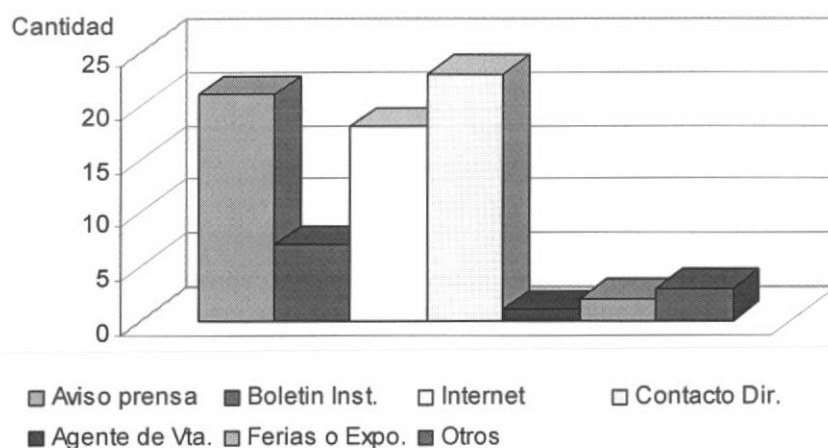
El equivalente a la posible «falta de información» en la parte de la demanda sería una «falta de visibilidad» en la oferta de los servicios de apoyo. Dar a conocer la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo entre los empresarios se considera uno de los principales desafíos para la política de ayudas a pequeñas y medianas empresas y, más concretamente, para microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales.

En cuanto al método por el cual las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales desean recibir información sobre los servicios de apoyo, las encuestas realizadas permiten concluir que, aunque el porcentaje más elevado preferiría el contacto directo, no existe preferencia clara por ninguna forma de promoción determinada. Solamente se ven menos favorecidas las presentaciones en ferias de muestras, exposiciones o eventos similares.

Al establecer la comparación con los métodos de promoción aplicados realmente para los servicios de apoyo, se comprueba que, aunque muchas empresas apreciarían recibir una visita personal del prestador, esta actividad de promoción no es la más utilizada por las instituciones de apoyo. Esto mismo sucede con el contacto directo: más de la mitad

de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales desearían que los prestadores se pusieran en contacto con ellas directamente (por ejemplo, por teléfono o por correo), pero la mayoría de los prestadores de servicios de apoyo no lo hacen.

Promoción preferida por Empresas



En general, las empresas prefieren claramente buscar servicios de apoyo a escala local. En torno al 16 % de las empresas estarían dispuestas a buscar puntos de contacto nacionales y solamente el 4 % buscaría información sobre servicios de apoyo disponibles a escala regional. Al comparar esta demanda con la organización efectiva de los servicios de apoyo, se deduce que la oferta satisface las necesidades de las empresas a este respecto.

No obstante, parece darse cierto desequilibrio en cuanto a la promoción y la información sobre la oferta de servicios de apoyo. El conocimiento sobre las ayudas disponibles para las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales podría incrementarse visitándolas personalmente y contactando directamente con ellas, en campañas de correo, llamadas telefónicas, etc., en lugar de presentar los servicios en ferias de muestras o exposiciones, por ejemplo, que se cuentan entre los tipos de promoción menos atractivos para ellas. Concretamente, las visitas personales apenas son utilizadas por los prestadores de servicios, pero podrían ser muy eficaces a la hora de darlos a conocer y de aumentar la tasa de información de las empresas.

Una vez que las empresas han superado el problema de la falta de información, les sigue resultando difícil identificar el tipo de apoyo que necesitarían para su desarrollo. El contenido del apoyo disponible (es decir, los tipos de ayuda ofrecidos, las empresas

objetivo, etc.) parece una de las principales razones para que las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales no hagan uso de estos servicios. Aún así, son pocas las empresas que indican este aspecto como una dificultad importante a la hora de participar en servicios de apoyo, o de utilizarlos. Pese a que la necesidad de servicios de apoyo parece ser, en general, comparativamente reducida, lo que podría deberse a que las empresas más pequeñas suelen tener problemas para identificar o expresar sus necesidades reales de apoyo externo, hay ciertos tipos de servicios que parecen considerar más importantes que otros.

Las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales suelen expresar una necesidad de servicios de apoyo muy reducida. No obstante, al analizar distintos tipos de servicios se observa que la demanda de servicios de información profesional, formación específica y asesoramiento o consultoría parece ligeramente superior a la de instalaciones. La comparación entre la demanda y la oferta en el mercado de servicios de apoyo demuestra un equilibrio bastante adecuado entre ambas, ya que el asesoramiento y la consultoría externos y los servicios de información profesional son los que cuentan con mayor oferta.

Un motivo de la relativamente escasa demanda de servicios de apoyo entre las empresas de todos los tamaños (como sucede en la mayoría de los países europeos) podría ser la existencia de ciertas carencias en cuanto a la orientación de los servicios sobre el grupo objetivo en lo que respecta al tamaño, sector de actividad o fase de desarrollo de las empresas. La mayoría de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales (95 %) preferirían usar servicios de apoyo diseñados específicamente para empresas de su respectivo sector. Casi la mitad incluso señalan como «muy importante» que el servicio en cuestión esté adaptado a las necesidades de un sector específico. La comparación con la oferta permite ver que, aunque numerosos servicios ofrecidos están destinados a todos los sectores sin distinción, existe una amplia gama de servicios de apoyo para sectores específicos. Así, la coincidencia entre la oferta real y la demanda parece ser elevada, pero carecería de publicidad.

Una gran parte de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales también considera importante que los servicios de apoyo estén diseñados

específicamente para empresas de su tamaño. Sin embargo, en este caso la oferta no se corresponde con los deseos y las necesidades de las empresas tanto como en el sector.

La mayoría de las empresas de pequeño tamaño (82%) preferiría utilizar servicios de apoyo diseñados en particular para su actual fase de desarrollo..