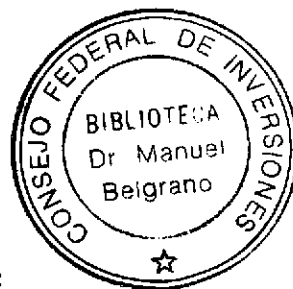


0/6.334 F 32 I Plan Des Empr - Travier, Jorge
e Kersfeld 44593

Proyecto

Desarrollo de MIPyMES
en la Provincia de Jujuy

Primer Informe de Avance



2004

INDICE

1 –Introducción	3
2 - Caracterización del tejido institucional que presta apoyo a PyME	5
3 - Instituciones que brindan servicios de apoyo a PyME	9
2.1 - Publicas	9
2.2 - Privadas	20
2.3 - Educativas	57
2.4 - Mixtas	61
2.5 - Técnicas	67
2.6 - Regionales	76
4 - Sectores productivos estratégicos	84

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 reciprocas, 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 cuatro secciones, posterior a la introducción, existe una segunda sección donde se presenta una caracterización del entramado de instituciones relacionadas a las PyME, el listado de instituciones - de apoyo y sectorialmente relevante – así como los avances alcanzados en su caracterización constituye la tercera sección. Los sectores productivos estratégicos son presentados en la cuarta sección. Por ultimo, se exponen en la quinta sección las conclusiones alcanzadas respecto de las capacidades institucionales existentes en la provincia de Misiones para prestar apoyo a las PyME.

2- El Tejido Institucional de Apoyo a PyME

La Provincia de Jujuy cuenta con un nutrido número de instituciones vinculadas a la pequeña y mediana empresa, esto se debe esencialmente a las características del sector productivo de la Provincia, formado en su mayoría por este tipo de firmas.

El universo de instituciones que prestan apoyo a las PyMEs esta compuesto por organizaciones publicas, educativas, privadas y mixtas, de alcance local, provincial y regional, con una importante heterogeneidad en su composición y en el grado de desarrollo.

Son pocas las instituciones que se vinculan de forma directa a las PyME, la mayoría lo hace de forma indirecta siendo este tipo de empresas un subgrupo de su población objetivo.

El sector público provincial no presenta instituciones comprometidas directamente con la problemática de las pequeñas y medianas empresas. La Dirección PyME existente en el Ministerio de Producción y Medio Ambiente no fue incorporada a la estructura orgánica del nuevo Ministerio conformado por la unificación del ya mencionado y el de Infraestructura. Las dependencias publicas que se vinculan a las PyMES, lo hacen de manera indirecta, fundamentalmente mediante la provisión de información concerniente a programas y servicios diseñados y operados desde organismos públicos nacionales. El sector privado de la provincia se distingue por la existencia de un importante numero de Organizaciones No gubernamentales abocadas a promover el desarrollo económico sustentable de la provincia. Las mismas surgen por iniciativa del sector empresario, en el marco de las políticas de ajuste fiscal implementadas la segunda mitad de la década del 90, como consecuencia a la falta de respuesta del sector publico en lo que ha desarrollo productivo se refiere. Complementan a este grupo de ONG's diversas asociaciones de productores y cámaras sectoriales dedicadas princiaplemente a defender los intereses de sus representados (lobby) ante organismos nacionales y provinciales. Por su parte, las instituciones educativas se vinculan

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

con las PyMES a partir de la prestación de servicios de capacitación generalmente ofrecidos por otras instituciones. Las instituciones técnicas concentran su accionar en la prestación de los servicios de asistencia y difusión de tecnología. Por ultimo, es importante señalar la existencia de dos instituciones Mixtas, creadas a partir de la iniciativa del sector publico, dedicadas a asistir técnica y financieramente a las PyMEs.

En términos generales, a excepción de las instituciones públicas, las organizaciones se estructuran internamente a través de un estamento de decisión política y otro de gestión. Esta forma de organización interna permite a las instituciones diferenciar los roles y funciones de cada estamento e impedir que los mismos se superpongan.

Se advierte, por parte de las instituciones, una clara definición de sus orientaciones estratégicas con apreciaciones adecuadas de los objetivos perseguidos, de sus fundamentos y de sus consecuencias. Sin embargo se evidencian falencias metodológicas y operativas en lo que respecta a la planificación de actividades y asignación de recursos. En general las instituciones no llevan acabo este tipo de procesos y en el caso de hacerlo, no lo utilizan como mecanismo para medir resultados e impacto y facilitar el seguimiento y la evaluación.

Las instituciones demuestran problemas comunes que inciden sobre las capacidades de gestión: Recursos financieros limitados (destinados principalmente al financiamiento de las estructuras operativas), escasez de recursos fiscos-tecnológicos, reducida profesionalización y carencia de manuales de organización y funcionamiento.

En materia de personal se observa ausencia de políticas de selección y de incentivos. Existen indicios que una proporción significativa del personal no posee los atributos requeridos para un desempeño eficaz de sus actividades. En general los planteles de personal suelen ser reducidos, con baja calificación (a excepción del gerente o responsable ejecutivo), regímenes que

no alientan la eficiencia ni el perfeccionamiento y la falta de sistemas de evaluación.

Las condiciones reinantes en materia de personal generan una baja motivación y climas organizacionales inadecuados para una acción eficiente. Sin embargo, se aprecia una adecuada interacción entre los niveles políticos, técnicos y operativos basada en la confianza.

Son pocas las experiencias significativas de instituciones que se involucran directamente en la prestación de servicios con planteles técnicos propios, financiamiento regular y de forma complementada con el resto de instituciones.

Desde la perspectiva del empresario PyME, la oferta de servicios es de cobertura efectiva limitada y con elevados costos de transacción para el acceso a los mismos.

Las instituciones cuentan con una adecuada información de la realidad sectorial así como de gestión de políticas provinciales, no así en lo que respecta a instrumentos y políticas implementadas por organismos nacionales e internacionales.

Las organizaciones que componen el entramado institucional mantienen vínculos permanentes entre sí. Muchos de estos se basan en articulaciones institucionales formales con mecanismos estables que les permiten una labor conjunta y con un objetivo común. Existen incipientes mecanismos de coordinación de actividades entre instituciones. La escasez de recursos y las crecientes demandas han impulsado a las instituciones a coordinar actividades a los efectos de la coherencia y la acumulación de impactos de los proyectos que se ejecutan con financiamiento de distintas fuentes.

Pese a los avances alcanzados, los vínculos institucionales existentes no conforman un modelo de gestión asociada que potencie el trabajo común y contribuya significativamente a la efectividad de acciones y servicios de apoyo para las PyMEs.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

Por lo general, las instituciones abocan sus esfuerzos a la difusión de actividades por realizar pero no hacen lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de sus actividades.

3- Caracterización de las Instituciones de Apoyo

El objetivo perseguido en esta sección del informe es determinar el estado de situación del tejido institucional vinculado a las PyMES en cuanto a su capacidad para prestar apoyo a las PyME. Para alcanzar el mismo se detectaron las instituciones publicas, privadas y mixtas que prestan apoyo a las PyMES y, mediante entrevistas con sus responsables, se las analizo a partir de su diseño institucional, su modo de inserción en la comunidad y con el público objetivo, los Servicios que prestan, sus prácticas de gestión, sus estructuras de control y accountability, su financiamiento y disponibilidad de recursos.

a) Instituciones Públicas

Dirección de Industria, Minería y Comercio

a- Diseño institucional

La Dirección se encuentra bajo la orbita de la Subsecretaria 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 valido decir que la misma no es mas que la sumatoria de las tres misiones previas. La nueva estructura organiza 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- Inserción 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 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 subsecretaria 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

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

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 lo 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:

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

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 ultimo 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.

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 reingenierias 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.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

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.

- Dirección de Cooperativas

Director: Omar Torrico

La Dirección de Cooperativas se encuentra bajo la orbita de la Subsecretaria de Producción y Medio Ambiente del ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente de la Provincia de Jujuy. Es una organismo Publico que se rige bajo las normas del derecho publico.

a- *Diseño institucional*

- ***Organización interna***

La Dirección provincial se estructura organizacionalmente a través de un director y un asistente.

Su función es fiscalizar el funcionamiento de las cooperativas de la provincia.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

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.

c- Servicios

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

Las principales actividades que realiza son las siguientes:

- Veedores en Asambleas de Cooperativas
- Registro Provincial de Cooperativas
- Asistencia Técnica en la conformación de cooperativas y Legal.

- Capacitación en Gestión de cooperativas

Según lo transmitido por el director de la dirección, este último servicio era prestado de forma gratuita como mínimo una vez al mes hasta el año 1999. EN la actualidad es arancelado y realizado a partir de una demanda concreta de una cooperativa.

EL resto de los servicios son prestados de forma gratuita, aunque es preciso señalar que la falta de recursos físicos y humanos (vehículo y profesionales) no condiciona la prestación de los mismos

Su cobertura geográfica es, per se, la totalidad de la provincia. Sin embargo, debido a la falta de recursos para trasladarse, la misma se ha reducido a las cercanías de la ciudad de San Salvador de Jujuy

De acuerdo a lo informado, aproximadamente el 20% de las cooperativas de la provincia realizan actividades con la Dirección. La mayoría de ellas lo hacen en lo que respecta a la Asistencia técnica para la conformación de cooperativas y de cuestiones Legales.

La dirección no cuenta con estimaciones respecto del número de cooperativas que asistirá en el 2003 a través de sus servicios de capacitación y asistencia técnica.

La Dirección no realiza el relevamiento ni la evaluación de las actividades realizadas. Al respecto, no tiene previsto realizar esta actividad en el corto plazo. Vale la pena remarcar que no existe una cualificación certera de los montos de recursos aplicados a las distintas actividades que realiza.

d- Prácticas de gestión

La dirección no presenta una estandarización de sus productos (servicios), salvo en la asistencia técnica para la conformación de cooperativas, no

existen manuales con el contenido y los procedimientos necesarios para la prestación de los mismos.

No se realizan reuniones regulares con otros prestadores de servicios para Pymes que permitan perfeccionar y retroalimentar los servicios ofrecidos

La Dirección no realiza encuestas tendientes a obtener información respecto de las necesidades de sus clientes como tampoco respecto a la prestación los servicios prestados (calidad – resultado – retroalimentación) .

e- Estructuras de control y accountability

Al igual que las otras dependencias publicas analizadas la Dirección no cuenta con 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 se realizan actividades tendientes a analizar los servicios prestados, hacer un seguimiento sistemático sobre cantidad de receptores del servicio, la calidad de los mismos y el impacto de las acciones realizadas.

La Dirección presenta una difusión sistemática de sus actos y de sus accionar. Si bien difunde a través de los boletines de prensa publicados en periódicos locales las actividades por realizar, no hace lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de los mismos.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

Las actividades y el funcionamiento operativo de la Dirección son financiadas con ingresos públicos provinciales y a través de los ingresos provenientes del cobro del servicio (estos representan un % mínimo de su presupuesto).

Los primeros de ellos se encuentran comprendidos dentro el presupuesto del sector público provincial y los segundos dependen exclusivamente del número de cooperativas que solicitan los servicios. No existe una política deliberada para captar clientes.

La dirección no realiza campaña alguna para la captación de fondos.

- *Infraestructura y Recursos Humanos*

La Dirección funciona operativamente en una pequeña oficina ocupada únicamente por un teléfono, una PC y dos escritorios. En su totalidad la dirección cuenta con 3 personas. Los mismos se vinculan laboralmente a la institución mediante el sistema de planta permanente. No existe una política definida de captación ni de premios y castigos para recursos humanos. Es de señalar que en 1999 trabajaban en la dirección 12 personas y la misma contaba con vehículos y recursos para que el personal se traslade al interior de la provincia.

b) Instituciones del Sector Privado

Cámara PyME

Contacto Institucional: Darío Fernando Ocaranza

a- Diseño institucional

La Cámara PyME de la Provincia de Jujuy fue creada en el año 1986 bajo la forma jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro y se rige por el derecho privado.

- ***Organización interna***

La Cámara se organiza estructuralmente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión político representado por el Directorio, constituido por Presidente, Vicepresidente, Tesorero y tres vocales, y un equipo de gestión abocado a llevar adelante la tareas operativas de la Cámara.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

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.

c- Servicios

La Cámara PyME concentra su accionar en los servicios no financieros. LA representación gremial de las PyMES constituye su principal actividad. A ella se le suman los siguientes servicios:

Asistencia Técnica

Asesoramiento general en comercio exterior

Asesoramiento Legal

Asesoramiento en Marketing

Asesoramiento Contable

Estos servicios son gestionados por la Cámara y prestados a través de dos estudios con los cuales la institución ha firmado sendos convenios de colaboración. A estas actividades se le suman asesorías en Bromatología y procesos químicos que son prestados directamente por la Cámara. Este último servicio tiene como público objetivo a las firmas manufactureras.

Información

Información impositiva y legislativa

Eventos promocionales (Ferias, show rooms, misiones de negocios)

Capacitación

En Gestión Empresaria.

En Atención al Cliente

Tutoría en Aplicaciones informáticas Básicas

Este ultimo servicio es prestado por los alumnos de la facultad de ingeniería de la UNJU. En lo que respecta a los servicios de capacitación es importante tener en cuenta que la cámara subsidia el 50% del costo de los cursos que realiza. El servicio de Tutoría en Aplicaciones informáticas básicas no cuenta con ningún subsidio por parte dela Cámara, debiendo las firmas abonar el 100% de sus costos.

d- Prácticas de gestión

La Cámara PyME no realiza una planificación anual de sus actividades. Sin embargo, establece las líneas de acción sobre las cuales actuara. Esta tarea permite alcanzar un consenso entre el estamento de conducción política y el equipo técnico a cargo de la implementación pero no hace posible el control operativo de su labor y su retroalimentación a lo largo del tiempo. En este sentido, no existe un detalle de las actividades para el año cuantificando los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

A excepción del servicio de tutoría informática, la Cámara no presenta una estandarización de sus productos (servicios) a través de manuales conteniendo los procedimientos necesarios para la prestación de los mismos.

La Institución participa 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.

La Cámara realiza encuestas permanentes a sus asociados, la misma se centra en las necesidades de capacitación. Pese a no realizar encuestas permanentes sobre el resto de las necesidades de las PyMES, mantiene contacto permanentes con las mismas lo cual permite obtener información respecto de las necesidades y percepción de los servicios prestados (calidad –

resultado – retroalimentación). La Cámara PyME realiza encuentros permanentes con sus asociados .

e- Estructuras de control y accountability

La Cámara PyME no 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.

Así mismo, no realiza un seguimiento metódico de los servicios que presta. Por ello no conoce con certeza la cantidad de receptores de servicio (ni por servicio), la creencia de los receptores sobre la calidad de los mismos y el impacto de las acciones realizadas.

Si bien realiza una difusión sistemática de sus actos a través de boletines enviados a los socios, no hace lo mismo en lo que respecta a 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 representa la principal fuente de recursos de la Cámara Pyme. Los mismos representan el 90% de los recursos anuales de la cámara y se destinan principalmente a financiar la estructura operativa. La venta de servicios representa el restante 10% de los ingresos totales.

La Cámara no cuenta con una estrategia deliberada de captación de recursos.

- Infraestructura y recursos Humanos

Las instalaciones de la Cámara PyMES 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

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

sala de reuniones con una mesa de reuniones, rotafolio, proyector y pizarron de fibras, con capacidad para aproximadamente 30 personas.

El personal técnico de la Cámara esta compuesto por dos profesionales (gerente y asesor de Pymes manufactureras), un asistente y dos cobradores. Todos ellos se vinculan a la Cámara a través de contratos, siendo los mismos monotributistas.

Cámara del Tabaco de Jujuy (CTJ)

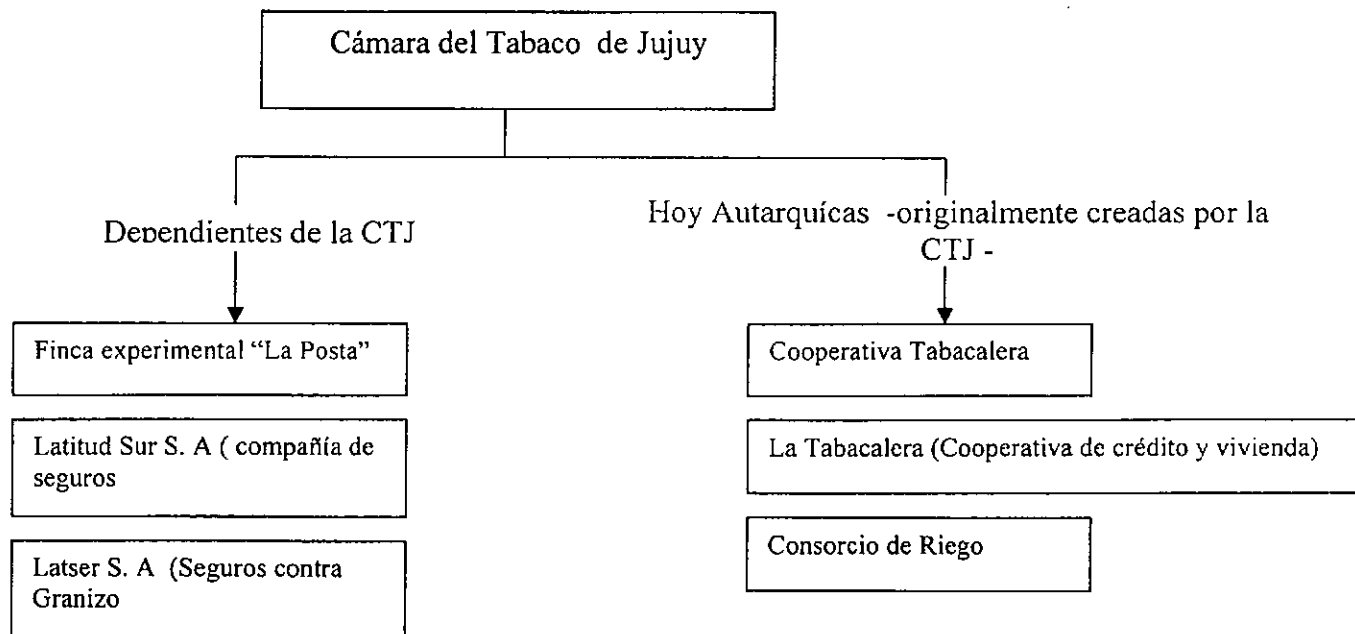
La Cámara del Tabaco de la Provincia de Jujuy es una Asociación civil sin fines de lucro regida por el derecho privado dedicada a representar los intereses de los productores tabacaleros de la provincia. El número de representados alcanza un total aproximado de 700 productores.

- *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 actividades 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:

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

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 Jujeño

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,

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

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

Vice Presidente. Juan Carlos Spinassi

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 FEGR. 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 hoteleria 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.

Asamblea del Pequeño y Mediano Empresario (APYME)

Contacto Institucional. Hugo Condoni

a- Diseño institucional

- ***Organización interna***

La Asamblea de la Pequeña y mediana empresa es un gremio empresario de carácter nacional. EN la provincia de Jujuy la institución cuenta con su delegación número 34. La misma se organiza internamente de la siguiente manera:

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

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

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

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

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 Público.

- *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.

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 APYME. Adicionalmente presta, a través de su departamento de asistencia integral a PyMES, los siguientes servicios:

Asistencia Técnica en las siguientes áreas

Contabilidad

Impuestos

Tecnología

Seguridad e higiene

Recursos humanos

Seguros

Tramites municipales (habilitaciones, inspecciones e intimidaciones)

Imagen y Comunicación

Promoción y Eventos

Capacitación

Marketing

Comercialización

Gerenciamiento

Rentabilidad

Información

Charla Mensual de coyuntura

Gestión Comercial

Agenda de entrevistas

Ronda de Negocios

Encuentros comerciales en el exterior

Asistencia al Viajero

Los servicios enumerados son ofrecidos de forma permanente y cuentan con el soporte de APYME nacional. El conjunto de servicios prestados son, en principio, sin costo adicional para los socios "DAP" y con costo adicional para los socios standard.

Adicionalmente a los servicios presentados, APYME Jujuy se encuentra ejecutando proyecto asociativo con los empresarios de turismo de Tilcara y madereros de Caimansito. Ambos Proyectos son financiados a través del programa de crédito fiscal de la SEPyme.

De acuerdo a los datos suministrados, APYME aproximadamente entre 50 y 100 empresas participaron de los servicios de capacitación a lo largo del año 2002. Para el año 2003 se espera brindar el servicio de capacitación a un número similar de empresas. La capacitación realizada a lo largo del año 2002

comprometió un monto aproximado de 50 mil pesos. En el corriente año se tiene previsto un gasto en Capacitación cercano a los 100 mil pesos.

En lo que respecta a asistencia técnica, entre 11 y 50 empresas fueron asistidas a lo largo del año 2002, teniéndose previsto mantener en igual número el total de empresas asistidas para el presente año.

El ámbito de trabajo de APYME es urbano y rural, centrando sus acciones en la ciudad de San Salvador de Jujuy, la región de la Quebrada y del Ramal.

En cuanto a los sectores que atiende, se aprecia que del total de receptores de servicios, un 50% corresponde a la industria, un 50% al comercio y los Servicios.

APYME no ha evaluado los resultados de sus actividades. Sin embargo mantiene contacto permanente con las 50 PyMEs asociadas a través de las reuniones de coyuntura y capacitación que realiza cada 15 días.

d- Prácticas de gestión

APYME realiza una planificación bimestral de sus actividades. En este sentido, cuenta con un detalle de las actividades bimestrales cuantificando los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

APYME 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), APYME mantiene vínculos permanentes con sus socios razón por la cual tiene un buen conocimiento de las necesidades de los mismos.

e- Estructuras de control y accountability

APYME 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. En este sentido realiza una difusión sistemática de sus actos, así como de los resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de sus actividades.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

La principal fuente de recursos de APYME es el aporte de sus socios. Los mismos representan aproximadamente el 90% de los recursos anuales y se destinan principalmente a financiar la estructura operativa.

APYME tiene una estrategia definida para captar recursos a partir de ella a realizado acciones activas que le permitieron obtener recursos de distintos organismos nacionales. Una muestra de esto es la primera y segundo puesto que ha conseguido con sus proyectos presentados ante el programa de crédito fiscal de la SEPYME.

- ***Infraestructura y recursos Humanos***

APYME cuenta con una oficina ubicada en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. La misma se encuentra adecuadamente equipada (escritorios teléfono / fax, PC, Biblioteca, etc.

El gerente y cuatro asistentes componen el personal técnico de APYME. Todos ellos forman parte de la Comisión directiva de APYME y realizan sus tares de gestión ad honorem.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

APYME no presenta una política definida para la captación de recursos así como tampoco un sistema de premios y castigos para los mismos.

Cámara de Comercio Exterior de JUJUY

Gerente. Leon Ruiz

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 da 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.

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

Colegio de Ingenieros de la Provincia de Jujuy

Gerente: Ing. Coronel

a- Diseño institucional

El colegio de Ingenieros de Jujuy comenzó a funcionar en el año 1989 a partir de la ley provincial 4430 de ejercicio profesional y Colegiación de los ingenieros.

Además de regular la actividad profesional, la institución se ha propuesto como finalidad "promover el desarrollo social, estimular el progreso científico y cultural de la provincia".

La misión del colegio es la siguiente "Tener protagonismo activo y permanente para promover el desarrollo local satisfaciendo las expectativas profesionales de los matriculados y la sociedad y velar por el cumplimiento de la ley de ejercicio profesional"

- ***Organización interna***

El colegio de ingenieros de Jujuy presenta la siguiente estructura interna:

Un estamento de decisión política representado por la Asamblea de Socios y la Comisión Directiva

Un equipo de gestión, que comprende al gerente, los asesores letrados y contables, un área administrativa y cuatro comisiones técnicas (Seguridad e Higiene – Capacitación – Vulnerabilidad – Oportunidades laborales.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

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.

c- Servicios

A los efectos de cumplir con la misión que se ha impuesto el colegio trabaja con sus cinco comisiones en la prestación de los siguientes servicios:

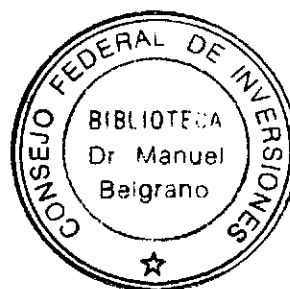
Capacitación

Reinserción laboral de desempleados

Seguridad e higiene

Desarrollo Local

Gestión Empresaria



Información

Red Humana para la Infraestructura (datos espaciales – ubicación geografica mensura)

Investigación

Prevención Sísmica

Encuentros Institucionales de Sensibilización

De acuerdo a la información suministrada por el colegio el mismo ha realizado en el año 2002 un total de 11 cursos de capacitación de diversa temática. Así

mismo, realizo 13 encuentros institucionales y puso en practica el programa de reparaci3n de escuelas publicas.

Para el presente ano (2003) el colegio tiene previsto realizar un numero similar de cursos y seminarios, incrementar el numero de encuentros institucionales e implementar un programa de construcci3n de casas. Dicho programa prevé la construcci3n de 4 casas en 4 meses, trabajando con 16 desempleados y un ingeniero. Los trabajadores son financiados a través de los planes Jefes y Jefas de hogar, el sector publico provee los materiales y el colegio los ingenieros.

El Colegio evalúa los resultados de sus actividades en cuanto al numero de personas que participaron de las mismas. La instituci3n mantiene contacto con sus asociados y otras instituciones locales, de manera no sistemática realiza encuestas para analizar necesidades para el desarrollo de actividades.

d- Prácticas de gesti3n

EL Colegio de Ingenieros establece líneas anuales de acci3n. La planificaci3n realizada por la instituci3n no detalla actividades, ni inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias. Esta labor es realizada por el gerente de la instituci3n y aprobada por la comisi3n directiva.

El Colegio realiza de forma institucional (no periódica) reuniones con otras organizaciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir informaci3n y tomar conocimiento de la situaci3n de los sectores productivos y las actividades que se vinculadas a ellos.

e- Estructuras de control y accountability

El Colegio cuenta con estructuras internas de control que le permitan la retroalimentar su labor y asegurar que la organizaci3n preserve su memoria y perfeccione su accionar. En este sentido, realiza una revisi3n de los resultados alcanzados, las actividades y medios utilizados. En funci3n de ello, se confecciona la Memoria anual que es enviada a los socios.

f- *Financiamiento y disponibilidad de recursos.*

- **Recursos Financieros**

La principal fuente de recursos es el aporte de sus socios. Esto representa el 100% de los recursos anuales y se destinan principalmente a financiar la operatoria de la Institución.

El Colegio cuenta con una estrategia deliberada de captación de fondos y realiza actividades específicas con este fin.

- ***Infraestructura y recursos Humanos***

Las instalaciones del Colegio de Ingenieros se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Las mismas cuentan con un recepción, donde se ubica el área administrativa, el despacho del gerente, dos aulas y salón de conferencias.

El gerente y cinco asistentes componen el personal técnico del colegio de Ingenieros. Todos ellos se vinculan a la institución bajo el régimen de relación de dependencia. Los integrantes de las comisiones lo hacen ad honorem.

El Colegio presenta una política definida para la captación de recursos, sin embargo no cuenta con un sistema de premios y castigos para los mismos.

Unión Empresarios de Jujuy

Contacto Institucional.

a- Diseño institucional

La unión Empresarios de Jujuy (UNEMPJUJ) es el organismo gremial representativo de los empresarios, estructurado sobre la base de las empresas privadas de la provincia que desarrollan actividades de producción, industria y comercio.

Los fines de la entidad son:

Propender a la unión gremial de todos los comerciantes, industriales y productores de la provincia y procurar toda clase de mejoras en lo económico, social, institucional, fiscal, edilicio, vial y cultural, en cuanto satisfagan necesidades de orden general.

Representar a sus afiliados, unificando y coordinando su acción para la mejor defensa de los intereses comunes.

- ***Organización interna***

La UNEMPJUJ. rige su vida a través de un Estatuto Social y está dirigida por un Comisión Directiva integrada por Presidente, vicepresidente 1ro, vicepresidente 2, vicepresidente 3, secretario, pro secretario, tesorero, por tesorero, seis vocales titulares y tres suplentes. La comisión Directiva es elegida por asamblea. Completan su estructura Orgánica el comité Ejecutivo, la presidencia y la Comisión revisora de cuentas.

Se suma a esta estructura un equipo de gestión, liderado por el Gerente de la institución, abocado a llevar a cabo las tareas operativas de la institución.

a- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

Mediante la ejecución de sus actividades la UNEMPJUJ 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.

c- Servicios

La representación gremial de los empresarios Jujeños representa la principal actividad de UNEMPJUU. Adicionalmente ofrece de forma no permanente los siguientes servicios.

Asistencia técnica:

Asesoría Jurídica y contable

En este punto es importante señalar que la institución se encuentra ante una nueva etapa, transitando un cambio de estructura interna, con una nueva comisión directiva que ha asumido la conducción de la institución

La Institución se encuentra en la actualidad excluida del rol activo de asistencia a sus asociados. Sin Embargo, la nueva dirigencia apuesta a desarrollar una estructura de servicios orientada a satisfacer la demanda de los asociados. A tales efectos la nueva gerencia a desarrollado un plan de acción que contempla dentro de sus actividades la realización de Conferencias y Jornadas de capacitación sobre temas de Mangement, estrategias, marketing, recursos

humanos, nuevas herramientas de gestión, investigación de mercados, calidad y otros temas de interés empresario.

Los servicios de asistencia técnica y la capacitación incluida dentro del plan de gobierno mencionado han surgido de una encuesta realizada a los socios de la UNEMPJUU.

Los servicios son y serán prestados de manera gratuita, subsidiando a sus socios el 100% de sus costos.

Su ámbito de trabajo es principalmente urbano, centrando sus acciones en el sector comercio de la ciudad de San Salvador de Jujuy.

Al considerar la división de los socios de UNEMPJUU por tamaño de la unidad productiva se observa una participación mayoritaria de pequeñas (33%) y medianas empresas (45%).

En la actualidad la institución no evalúa los resultados de las actividades que realiza. Si bien mantiene contacto permanente con sus "clientes" no realiza encuestas para analizar el perfil de las empresas y sus necesidades para el desarrollo de servicios.

d- Prácticas de gestión

A partir de la nueva conducción la UNEMPJUU ha comenzado a realizar una planificación anual de sus actividades anuales. En este sentido se plantea objetivos anuales, detallando las actividades que conllevan a los mismos, cuantifica las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias para realizarlas.

UNEMPJUU participa de forma circunstancial (no periódica) en 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 UNEMJUJ presenta estructuras internas de control que le permiten la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización perfeccione su acción. Esta labor es realizada por la Comisión revisora de cuentas.

Dicha comisión es la encargada de fiscalizar que las actividades realizadas se condigan con el espíritu y la Misión de la UNEMPJUJ.

Pese a contar con la comisión mencionada no realiza un seguimiento metódico de los servicios que presta. Por ello, no conoce con certeza la cantidad de receptores de servicio (ni por servicio), la creencia de los receptores sobre la calidad de los mismos y el impacto de las acciones realizadas.

Realiza una difusión sistemática de sus actos, sin embargo no hace lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de dichas actividades. (no se envían a los socios la memoria anual de actividades)

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

• Recursos Financieros

La principal fuente de recursos de la unión Empresarios de Jujuy es el aporte de sus socios. Los mismos representan el 100% de los recursos anuales y se destinan principalmente a financiar la operatoria de la Institución.

Salvo en lo que se refiere a incrementar el número de socios y fidelizar a los ya existentes, la UNEMPJUJ no realiza acciones activas para captación de recursos.

• Infraestructura y recursos Humanos

La UNEMPJUJ cuenta con una oficina ubicada en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. La misma cuenta con una sala de reuniones, una

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

recepción equipada con un escritorio teléfono / fax y dos despachos equipados con el equipamiento necesario para la labor del equipo técnico.

El personal técnico de la UNEMPJUJ se vincula contractualmente a la misma bajo el régimen de relación de dependencia. Los mismos son elegidos e función de una estrategia para la selección de personal. Un total de tres personas constituyen el personal técnico de la UNEMPJUJ.

Fundación Jujuy 3000

Contacto Institucional: Sebastian Munoz

a- Diseño institucional

La Fundación Jujuy 3000 nace en 1999 con la misión de generar proyectos y herramientas que sustenten el crecimiento constante de la provincia de Jujuy, generando opciones viables para el análisis y gestión de la realidad actual, alcanzando logros inmediatos que se proyecten en las generaciones futuras, teniendo en cuenta los perfiles culturales e idiosincrasicos de sus habitantes.

De acuerdo a sus estatutos la Fundación tendrá como propósito realizar todo tipo de estudios a fin de diagnosticar, relevar y desarrollar potencialidades de la provincia de Jujuy y de la Región, en términos de recursos humanos, naturales, económicos, culturales y sociales. Generar, apoyar e impulsar actividades que ayuden a desarrollar social y económicamente a la provincia y a la región.

- ***Organización interna***

La Fundación se organiza estructuralmente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión político representado por el Consejo de Administración 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 institución.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

En el camino de cumplir con los fines para los cuales fue creada, la Fundación Jujuy 300 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 (UNEMPJUU, 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.

c- Servicios

La Fundación concentra su accionar en los servicios no financieros. La realización de estudios constituye su principal actividad. A esto se le suman el diseño y la ejecución de proyectos.

El proyecto ha involucrado la participación de las siguientes instituciones: Escuela de comercio N1 (Pampa Blanca) - En terreno de la escuela se construyo la Planta de tratamientos de residuos-. El Club de Ciencias Pampa Blanca, el Centro vecinal de Pampa Blanca, la Comisión de higiene Urbana de la municipalidad de Pampa Blanca, el Consejo Superior de Investigaciones científicas (España)

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

Como resultado del proyecto se redujo en 80% la disposición de residuos en el Río las Pavas. Se logro la certificación como enmienda orgánica del lombricomposto obtenido de la planta de tratamiento de residuos por el Servicio Nacional de Sanidad y calidad agroalimentaria (SENASA). Se realizo la primer venta del producto a Supermercados Comodín de mil bolsas y se inicio la campana de promoción del producto.

En el mes de Julio del presente año 2003 se realizo el traspaso de la planta de Tratamientos a manos de la comunidad de Pampa Blanca.

d- Prácticas de gestión

La Fundación Jujuy 3000 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 Jujuy 3000 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.

El Consejo de Administración es quien realiza el control interno de la fundación. En este sentido, es el órgano encargado de controla la gestión de la fundación.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

A los efectos de brindar mayor transparencia a los proyectos que ejecuta, realiza el control de los mismos a través de una auditoria externa.

Los resultados obtenidos son difundidos a los socios participantes, los socios donantes y a la sociedad en su conjunto.

f- *Financiamiento y disponibilidad de recursos.*

- **Recursos Financieros**

LA Fundación Jujuy 3000 se financia a través del aporte de sus Fundadores 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.

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

- ***Infraestructura y recursos Humanos***

Las instalaciones de la Fundación se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. La misma cuenta, en planta baja, con una recepción, el despacho del gerente y una sala con una mesa de reuniones, rotafolio, proyector y pizarron de fibras, con capacidad para aproximadamente 30 personas. En el segundo piso se encuentra instalado el Centro Digital.

El personal técnico permanente de la Fundación esta 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.

Fundación Jujeña para el Desarrollo Sustentable (FUJUDES)

Contacto Institucional: Ernesto Altea

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 a 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 numero de empresas asistidas rondo 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 centro 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 auditorias 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 mismas cuenta, en planta baja, con una recepción, una sala con una mesa de reuniones, rotafolio, proyector y pizarron 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 Insitito de la Calidad.

El personal técnico permanente de la Fundación esta 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.

Instituciones Educativas

Instituto Superior de capacitación y desarrollo Empresario (ICADE)

Contacto Institucional: Roberto Muhana

a- Diseño institucional

EL Instituto de capacitación y Desarrollo Empresarial es una entidad sin fines de lucro dependiente de la Fundación Cerro Azul. Dicha Fundación tiene por fin favorecer los procesos de inversión productiva y capacitación de RRHH.

A los efectos de cumplir con dicho fin la Fundación Cerro Azul trabaja en dos líneas de acción:

- Desarrollo Rural
- PyME

Como parte estratégica de esta segunda línea de acción, la fundación a creado el ICADE. Complementan esta acción, trabajos de consultoria y capacitación Empresaria.

• Organización interna

El ICADE es gerenciado por un Consejo de Administración constituido por un Presidente, un vicepresidente, un Secretario Técnico, un Secretario Ejecutivo y un tesorero. Las cuestiones operativas del ICADE son realizadas por su equipo de gestión integrado por el Gerente, tres asistentes y el cuerpo docente.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

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

(UNEMPJUU, 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, folleteria, 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.

c- Servicios

Si bien la Capacitación en Gestión y Desarrollo Empresarial constituyen la principal actividad del ICADE, la institución también ofrece los servicios de asistencia técnica y consultoria en gestión empresarial y comercialización.

Según la información suministrada por el gerente, la institución asistió técnicamente a un numero cercano a 50 empresa a lo largo del ano 2002, teniendo previsto asistir a un numero similar de empresas a lo largo del presente ano.

En lo que respecta al Servicio de capacitación, cerca de 100 personas hicieron uso de este servicio a lo largo del ano 2002. El ICADE estima que el servicio alcanzara a un numero aproximado de 200 personas en el presente ano.

EL Instituto opera tanto en el ámbito rural como urbano siendo las localidades de San Salvador de Jujuy, Perico, San Pedro, Tumbaya, y la región de la Quebrada de Humahuaca sus principales zonas de acción.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

Los sectores atendidos son la industria (20%), el comercio (30%), los servicios (20%) y el agrícola (30%).

Los servicios prestados son arancelados, no existiendo subsidio alguno por parte del Instituto.

d- Prácticas de gestión

El ICADE realiza, a partir de su Misión, un planeamiento superficial de sus actividades anuales. Establece las líneas de acción sobre las cuales actuara. Esta tarea permite alcanzar un consenso entre el estamento de conducción política y el equipo técnico a cargo de la implementación pero no hace posible el control operativo de su labor y su retroalimentación a lo largo del tiempo. En este sentido, no existe un detalle de las actividades para el año cuantificando los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

Salvo en lo que se refiere a la Carrera de Técnico Superior en Administración y Gestión de PyMES, el ICADE no presenta una estandarización de sus productos (servicios) a través de manuales conteniendo los procedimientos necesarios para la prestación de los mismos.

El ICADE 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 de la percepción de los servicios prestados (calidad – resultado – retroalimentación), el ICADE realiza encuentros con otras instituciones vinculadas a las Pequeñas empresas con el fin de conocer las necesidades de los mismos en términos de Asistencia técnica y capacitación.

e- Estructuras de control y accountability

El ICADE no 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.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

Los recursos propios provenientes de la venta de servicios representan la principal fuente de financiamiento del ICADE. Se suman a estos, los ingresos provenientes de presupuestos públicos y por ultimo de los ingresos provenientes de Organismos Internacionales. Los primeros representan el 60%, los segundos el 35% y los últimos el 5% del presupuesto anual del Instituto. Todos los ingresos son destinados a financiar los sueldos y el funcionamiento operativo de la casa de estudios.

- **Infraestructura y recursos Humanos**

Las instalaciones del ICADE se encuentran ubicadas en una casa ubicada en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. La misma cuenta con dos plantas, una donde se hayan ubicadas las aulas, la ofician del rector, un laboratorio informático y otra donde que cuenta con una biblioteca y una sala de reuniones. Las instalaciones se encuentran en muy buen estado de conservación y se hallan equipadas con los insumos necesarios.

El ICADE no presenta una política de captación de recursos, ni un sistema de premios y castigos para los mismos.

Instituciones Mixtas

Consejo de la Micro empresa

Contacto Institucional. Lic. Rolando Guerrero

a- *Diseño institucional*

De acuerdo a lo que indican los estatutos aprobados al momento de su creación el Consejo de la Micro Empresa es una entidad autárquica del estado provincial sin fines de lucro cuya finalidad primaria es promover el Desarrollo armónico e integral de la Provincia de Jujuy.

- ***Organización interna***

El Consejo de la Micro Empresa es administrado por un Directorio integrado por representantes de las siguientes Instituciones:

Presidente. Ing. Héctor Rubén Daza (Poder Legislativo)

Vicepresidente. Ing. López Salgado (Bloque del Partido Justicialista)

Secretario. Ing. (Dirección de Industria, minería y comercio)

Vocales. Raúl Goyena (Bloque partido radical), Domingo Gurrieri (Boque movimiento de Renovacion Cívica), Ing. Luis Zerda (Dirección de Recursos Renovables), Ing. Jorge Berrafato (UNJU), Fany Babicz (Cámara Pyme), Oscar Salazar (Banco de Acción Social), Lic. Diana Costa Ríos (Secretaria de Turismo)

La gestión del Consejo se encuentra a cargo de un equipo técnico constituido por:

Coordinador General. lic. Rolando Guerrero

Area de Proyectos

Coordinador: Ing. Ramón Vega

Técnicos: Walberto Lamas, Sandro Chasco.

Evaluación de Proyectos: Lic. Antonio Alfonso

Area Asistencia técnica y seguimiento

Coordinador. Ing. Pascual Tito

Técnico. Oscar Saavedra

Area de información y estudio de mercado

Maria Silvana Berrafato

Lic. Carlos Arias

Secretaria Administrativa

Carmen del Valle

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

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 publicas 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.

c- Servicios

De acuerdo a lo establecido en sus estatutos el consejo de la Micro empresa impulsará el desarrollo económico de la provincia de Jujuy mediante la prestación de servicios financieros y no financieros.

Los servicios Financieros constituyen la principal actividad de la institución. Los mismos consisten en prestamos productivos que presentan las siguientes condiciones.

Condiciones Generales

La Inversión Total no debe superar los \$100 mil

El Patrimonio del solicitante NO debe superar los \$200 mil sin considerar los montos correspondientes a la eventual Asistencia Técnica.

La Mano de obra no debe superar la cantidad de 8 personas.

En el caso de producciones estacionales se puede incorporar mano de obra a destajo.

Montos prestables

Originalmente el Consejo ofrecía los siguientes tramos de montos prestables para micro empresas.

Tramo de créditos de hasta 8 mil pesos

Tramo de crédito entre 8 y 15 mil pesos

Tramo de crédito de m'as de 15 mil y menos de 25 mil pesos

En todos los casos el monto del crédito puede ser destinado a la financiación de:

Activo Fijo: Compra de equipamiento, construcciones civiles, bienes de uso y bienes de capital.

Capital de trabajo: Materias primas y materiales, mano de obra inicial, gastos de instalación, gastos indirectos de fabricación.

Capacitación. Del empresario y de su personal.

Gastos de escrituración. Solo en el caso de que los proyectos se encuentre contemplada la adquisición de inmuebles.

Concepto	Crédito
Activo Fijo	\$25000

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

Capital de Trabajo	\$ 10000
Capacitación	\$ 2000
Activo Fijo + Capital de trabajo	\$ 25000
Capital de trabajo + Capacitación	\$ 12000

Garantías

Para créditos hasta \$8 mil:

Salario percibido solo en el caso de trabajadores en relación de dependencia con el Estado Provincial

Aval de terceros mediante salario solo en el caso de trabajadores en relación de dependencia con el Estado Provincial

Para créditos desde \$ 8 mil a \$ 25 mil

Hipoteca sobre bienes inmuebles propios o de terceros

Prenda sobre bienes muebles, vehículos de máximo 5 años de antigüedad.

La garantía exigida debe cubrir el 130% del monto del crédito solicitado.

Tasa de Interés aplicable

La tasa de Interés será variable. Se ajustara como máximo a la tasa vigente para operaciones similares del convenio CFI – Banco de la Nación Argentina.

Plazos de Devolución de Créditos

Máximo. Adquisición de Bienes de Capital. Hasta 5 años de plazo incluyendo hasta 18 meses de gracia para efectivizar la primera amortización de capital.

Mínimo. Capital de Trabajo. Dos años y medios de plazo incluyendo hasta 12 meses de gracia para efectivizar la primera amortización de capital

Obligaciones de los Beneficiarios

Aplicar estrictamente los fondos obtenidos para el crédito a los objetos descriptos y comprometidos en el proyecto.

Cancelar en termino las obligaciones financieras

Aportar toda la información que le sea solicitada por el Director del Consejo.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

Comunicar en un termino no mayor a 15 días cualquier modificación de las condiciones y compromisos asumidos en el Acuerdo convenio de préstamo.

Todo micro empresario que perciba un crédito deberá realizar y aprobar el curso de capacitación en gestión empresarial que brinda el Consejo de forma gratuita.

Cada año el Consejo define sectores productivos prioritarios para la concesión de créditos. Sin embargo esto no implica que no se financien proyectos de otros sectores.

De acuerdo a la información suministrada, al momento de la entrevista el numero de pequeñas empresas que contaban con créditos del Consejo alcanzaba a 10 mientras que las micro empresas que accedieron al crédito eran en total 20.

En la actualidad, el único tramo de crédito disponible es aquel desde hasta 8 mil pesos.

A los efectos de acceder a un crédito los empresarios deben presentar un proyecto que es analizado por el Area de proyectos.

Servicios No Financieros

Como parte de los servicios no financieros el Consejo brinda asistencia técnica y capacitación en gestión empresarial a productores de los siguientes sectores.

Producción Apícola

Producción de Papas andinas

Producción de Ajo

Producción de Chinchillas

Producción de Fibra de Camélidos

Según lo informado, el numero de empresas que recibieron capacitación y asistencia técnica a lo largo del año 2002 fue de 250 y 100 respectivamente. Con respecto al presente año (2003), se estima que un total de 300 empresas percibirán los servicios de capacitación y 100 el de asistencia técnica.

d- *Prácticas de gestión*

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

El Consejo convoca a las instituciones que lo componen para la realización de reuniones permanentes que tienen por fin compartir información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan las instituciones vinculadas a ellos.

Pese a no realizar encuestas permanentes tendientes a obtener información respecto de las necesidades de los empresarios, el consejo mantiene vínculos permanentes con las distintas firmas e instituciones que operan en la provincia.

e- *Estructuras de control y accountability*

EL Consejo no presenta con estructuras claras de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción.

Pese a no contar con estructuras claras de control, el consejo realiza un seguimiento metódico de los servicios que presta. Por ello, conoce con certeza la cantidad de receptores de servicio, así como la creencia de los receptores sobre la calidad de los mismos y el impacto de las acciones realizadas.

Realiza una difusión sistemática de sus actos, sin embargo no hace lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de dichas actividades. (no se envían a los socios la memoria anual de actividades)

f- *Financiamiento y disponibilidad de recursos.*

• Recursos Financieros

El consejo financia sus actividades y estructura operativa con ingresos publico provenientes de los siguientes conceptos:

- El setenta por ciento (70%) de los fondos para acción cooperativa Ley N° 20337 que serán destinados para los proyectos presentados por cooperativas;
- Los legados, donaciones y otros fondos no especificados a crearse por leyes especiales;
- Contribuciones, subvenciones y aportes de entidades públicas o privadas, nacionales y extranjeras;
- El dos por ciento (2%) de lo que la Provincia recaude en concepto de impuesto a los Ingresos Brutos;
- Lo que se asignen anualmente por Ley de Presupuesto de la Provincia;
El cinco por ciento (5%) de toda nueva emisión de títulos públicos
El treinta por ciento (30%) de los fondos originados por la Ley
- El monto íntegro de la devolución de los créditos otorgados

• *Infraestructura y recursos Humanos*

En la actualidad el Consejo funciona en un local ubicado en las dependencias del Banco de Acción social. La oficina del Consejo cuenta con una amplia recepción, un despacho con cinco escritorios equipados con PC y el despacho del Coordinador General del Consejo

El Consejo cuenta con una planta de personal de 9 personas. Los mismos se relacionan al Consejo a través del sistema de relación de dependencia. NO se

aprecia una política definida de una política de captación de recursos, ni un sistema de premios y castigos para los mismos.

Instituciones Técnicas

Instituto de Calidad

Contacto institucional: Ing. Enrique Berrafato

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 inicio en 1996 un camino hacia la calidad que se concreto 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 brindara 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 (año 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*

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

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

Estación Experimental San Pedro

a- Diseño institucional

- *Organización interna*

b- 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 pagina 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 ha 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.

Instituciones Regionales

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

a- Diseño institucional

RITIM es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en el año 2000, con alcance nacional, integrada por universidades, centros tecnológicos, cámaras empresariales y profesionales independientes.

Su principal objetivo es la cooperación entre las instituciones que la componen para unir esfuerzos y optimizar recursos en beneficio del sector foresto industrial.

Sus objetivos específicos son:

- Apoyar el desarrollo de la industria maderera Argentina y sectores afines.
- Difundir y transferir nuevas tecnologías para las distintas etapas de la transformación de la madera
- Asesorar y prestar servicio a la industria maderera y sectores conexos
- Lograr a través de proyectos especiales la participación activa de diferentes instituciones independientes que componen la Asociación
- Facilitar el acceso a información nacional e internacional sobre productos y procesos de los distintos subsectores integrados que componen la industria maderera
- Promover y mejorar el uso racional de la madera

Las siguientes instituciones Misioneras integran la Asociación RITIM:

AMAYADAP

Centro Tecnológico de la Madera

Facultad de Ciencias Forestales (UNaM)

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

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

En este sentido, la RITIM, realiza a través de las instituciones que la componen actividades con la Agencia para el Desarrollo Económico de Eldorado, con la Municipalidad de Montecarlo y Eldorado y con la Asociación de Carpinteros de Eldorado.

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.

c- Servicios

La RITIM trabaja en las siguientes líneas de acción:

Capacitación

Los Asociados de RITIM ofrecen a los empresarios, profesionales, técnicos y operarios de la industria de la Madera una oferta de capacitación en los siguientes temas:

Gestión y Organización de la Producción

Seguridad en la Industria de la Madera

Mejora en procesos productivos

Calculo y control de costos

Secado de la Madera

Diseño de productos

Control de Calidad de procesos y productos

Investigación y Desarrollo

Los Asociados de RITIM, junto a empresas del sector, llevan a cabo proyectos I+D con el claro objetivo de brindar soluciones concretas a problemas específicos.

Calidad de la Madera

La RITIM y sus Asociados impulsan la conformación, desarrollo y consolidación de grupos de empresas con el objetivo que las mismas puedan competir mejor en el mercado interno, iniciar sus exportaciones o incrementar y diversificar su producción a través de una oferta concreta en capacitación y asistencia técnica en calidad.

Asistencia Técnica

Los Asociados de RITIM ofrecen a la industria de madera y sectores a fines el asesoramiento en los siguientes temas:

- Control de Calidad
- Inspecciones y peritaje
- Optimización de productos: mejoramiento de diseño
- Organización de la producción
- Organización del trabajo
- Gestión de calidad en la Industria
- Gestión de la producción en la industria maderera

Información sistematizada de la industria de la Madera

En la provincia de Misiones la RITIM ha realizado las siguientes actividades a partir de su constitución:

Clasificación visual de la madera. Se desarrollo con la participación de la Facultad de ciencias forestales, un sistema de clasificación visual de la madera de pinos para uso estructural.

A través del CTM se capacito a empresas locales en Seguridad en el manejo de maquina de Madera.

Según lo informado por la representante de la RITM se han involucrado en estos dos proyectos aproximadamente 11 empresas.

En el presente año el RITIM se encuentra ejecutando, a través de la facultad y el CTM, un proyecto de capacitación para carpinteros diseñado por la Agencia para el desarrollo económico de Eldorado y la Asociación de carpinteros de ELdorado. Se capacitan a través de este proyecto aproximadamente 50 carpinteros.

d- Prácticas de gestión

La Red realiza reuniones con el fin de conocer las actividades que se están realizando y una de ellas es utilizada para planificar líneas de acción que son puestas a consideración de las firmas del sector.

A través de las instituciones que la componen la RED mantiene un buen conocimiento de la situación del sector, las actividades que se realizan y las necesidades de las firmas que operan en el mismo. La Red realiza encuestas tendientes a obtener información respecto de las necesidades de las firmas del sector.

e- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

En su etapa inicial (2000 – 2002) la Red Ritim era financiada a través de un convenio firmado entre la misma y la GTZ —Cooperación técnica Alemana—. A partir del presente año la Red se ha comenzado a financiar a través del aporte de las instituciones participantes y de los servicios y proyectos llevados a cabo por la Red.

- **Infraestructura y recursos Humanos**

La red cuenta con una oficina en Buenos Aires y una oficina de representación en las distintas regiones del país donde se desarrolla la actividad foresto industrial. En el NOA la oficina de la RITIM se encuentra ubicada en la Facultad de Ciencias Forestales, siendo esta institución la que cumple el papel de presidente de la Red en la actualidad. La oficina de la RITIM ubicada en la Facultad de Ciencias Forestales se encuentra equipada con computadora con

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

acceso a Internet, teléfono, fax, escritorio, biblioteca y mesa de reuniones. Las actividades de la oficina de la Ritim en Misiones son realizadas por una persona.

RED PUNA

a- Diseño institucional

Red Puna es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en el año 1995, con alcance regional, integrada por 37 instituciones y profesionales independientes.

Su principal objetivo es la cooperación entre las instituciones que la componen para unir esfuerzos y optimizar recursos para promover el desarrollo económico de la Región Puna.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

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.

c- Servicios

La Red Puna trabaja, mediante las instituciones que la componen, las siguientes líneas de acción:

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

Capacitación

Las instituciones que componen la Red Puna ponen a disposición de los productores, a través de profesionales, técnicos y operarios una oferta de capacitación en los siguientes temas:

Gestión y Organización de la Producción

Mejora en procesos productivos

Calculo y control de costos

Sanidad animal

Comercialización

Control de Calidad de procesos y productos

Asistencia Técnica

LA Red Puna ofrece a los productores, a través de diversos proyectos que se encuentra implementando, asesoramiento en los siguientes temas:

-Genética Animal

- Sistemas de Riego

-Organización de la producción

-Organización del trabajo

-Comercialización

- Asociativismo

Información sistematizada de la industria de la Madera

En la provincia de Misiones la RITM ha realizado las siguientes actividades a partir de su constitución:

Clasificación visual de la madera. Se desarrollo con la participación de la Facultad de ciencias forestales, un sistema de clasificación visual de la madera de pinos para uso estructural.

A través del CTM se capacito a empresas locales en Seguridad en el manejo de maquina de Madera.

Según lo informado por la representante de la RITM se han involucrado en estos dos proyectos aproximadamente 11 empresas.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

En el presente año el RITIM se encuentra ejecutando, a través de la facultad y el CTM, un proyecto de capacitación para carpinteros diseñado por la Agencia para el desarrollo económico de Eldorado y la Asociación de carpinteros de ELdorado. Se capacitan a través de este proyecto aproximadamente 50 carpinteros.

d- Prácticas de gestión

La Red realiza reuniones con el fin de conocer las actividades que se están realizando y una de ellas es utilizada para planificar líneas de acción a seguir.

A través de las instituciones que la componen, la RED mantiene un buen conocimiento de la situación de los productores, las actividades que se realizan y las necesidades de los productores. La Red realiza encuestas tendientes a obtener información respecto de las necesidades de los productores y las instituciones que la componen.

e- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

La Red Puna se financia a través del aporte de las instituciones que la componen y, esencialmente, a partir de recursos externos aportados por otras instituciones (públicas provinciales, nacionales, privadas e internacionales) para la ejecución de proyectos.

- **Infraestructura y recursos Humanos**

La red se sustenta en la infraestructura institucional de las 37 instituciones que la componen. Así mismo cuenta con una oficina y un local propio en la Ciudad de San Salvador de Jujuy. La oficina de la Red Puna ubicada en la ciudad de San Salvador se encuentra equipada con computadora con acceso a Internet, teléfono, fax, escritorio y mesa de reuniones. En tanto el local, donde se comercializan los productos elaborados por los productores de las distintas instituciones que componen la Red, cuenta con estanterías, Balanza, maquinaria de carnicería y mecanismo de frío.

Principales sectores productivos de la Provincia

A) Tabaco

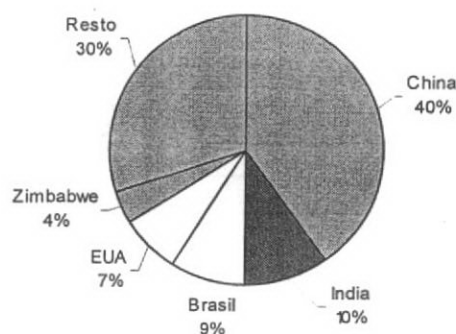
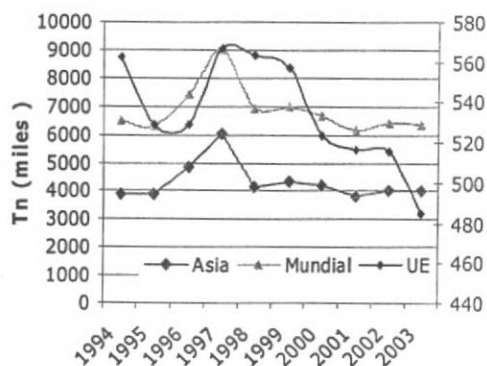
Evolución de la producción de tabaco

Influenciada por la adopción de políticas destinadas a desalentar el consumo y la producción de tabaco, la producción mundial de este cultivo se redujo en 81 mil toneladas a lo largo de los últimos diez años. En efecto, entre 1994 y 2003 la producción mundial de tabaco disminuyó un 1.3%, al tiempo que en los países en desarrollo se incrementó un 5%, mientras que retrocedió un 11 % en los países considerados desarrollados.

Año	Producción Anual -en Toneladas-			Variación Anual		
	Asia	UE	Mundo	Asia	UE	Mundo
1994	3.879.388	562.113	6.461.274	-	-	-
1995	3.924.793	529.251	6.273.512	1,2%	-5,8%	-2,9%
1996	4.832.408	529.243	7.405.559	23,1%	0,0%	18,0%
1997	6.033.396	566.938	8.978.436	24,9%	7,1%	21,2%
1998	4.178.302	563.054	6.936.725	-30,7%	-0,7%	-22,7%
1999	4.335.231	556.863	6.976.519	3,8%	-1,1%	0,6%
2000	4.197.393	523.371	6.661.055	-3,2%	-6,0%	-4,5%
2001	3.835.844	516.686	6.186.878	-8,6%	-1,3%	-7,1%
2002	4.028.101	515.690	6.393.924	5,0%	-0,2%	3,3%
2003	4.054.982	484.846	6.376.369	0,7%	-6,0%	-0,3%

Evolución de la Producción de Tabaco

Distribución de la Producción Mundial -2003-



Fuente. E&R en base a datos de FAO y SAGPYA

El cultivo ha experimentado importantes cambios en cuanto a su distribución geográfica, apreciándose un proceso de **concentración de la producción en torno a los "países en desarrollo"**, quienes a principios de la década del '60 aportaban el 50% de la producción mundial, contribuyendo actualmente con aproximadamente el 75% del total producido.

Este fenómeno de concentración responde, por un lado, a la reducción de la superficie sembrada en los países desarrollados junto con el incremento de dicha superficie en los países en desarrollo, y por otro, a un fuerte descenso en el consumo interno, un incremento en los costos de producción, sostenimiento de precios, y una baja de las exportaciones en el primer grupo de países y de un mayor consumo interno, una mayor disponibilidad de mano de obra barata y una mayor demanda de tabaco para exportación en los países en desarrollo.

La principal área productiva es Asia, que aporta aproximadamente el 60% de la producción Mundial. Sudamérica por un lado, y América del Norte y Central, por otro, presentan una participación relativa cercana al 11% cada una, ocupando el segundo lugar en el ranking mundial. Le siguen en orden de importancia, con una participación relativa mucho menor, Europa (8%), África (6%) y Oceanía (1%).

A nivel país, **el aporte más significativo lo realiza China, que produce entre el 35% y el 40%**; India, con una participación cercana al 10%, Brasil (9%), Estados Unidos (8%) y Zimbabwe (4%), entre los países más relevantes en la producción tabacalera mundial.

Las exportaciones de tabaco son lideradas por los países en desarrollo quienes son responsables del 69% volumen exportado. Estados Unidos (7%), Brasil (6%), Croacia (3,5%), Alemania (2%), Zimbabwe (2%), Turquía (2%) y Holanda (2%) son los principales países exportadores.

Evolución del consumo del tabaco

Entre 1994 y 2003, el consumo de tabaco en los países desarrollados disminuyó de 2.3 a 2.1 millones de toneladas (a una tasa anual promedio del 0,2%), mientras en los países en desarrollo se incrementó de 2.1 a 5.3 millones de toneladas (a una tasa promedio anual del 3.1%).

Al igual que lo que sucede con otros productos primarios, **los principales productores son a la vez los principales consumidores**, siendo China el principal exponente de esta situación. Le siguen en orden de importancia, Estados Unidos, Japón, Turquía, Italia y Grecia.

Tipos de tabaco demandados

Los tabacos curados en atmósfera artificial constituyen la mitad de la demanda mundial.

Los tabacos oscuros curados al aire, sol o fuego, detentan aprox. el 20% de la demanda mundial, seguido por los tabacos orientales (14%), tabacos rubios curados al aire (11%), y otras variedades de tabacos ligeros curados de la misma forma (3%).

En materia de importaciones, los países desarrollados concentran el 75% de las mismas, siendo Europa la principal área importadora, con una participación del 50% sobre el total. Le siguen en orden de importancia, con una participación cercana al 27%, los países asiáticos; los países centro y norte americanos (12%), África (5%) y por ultimo los países Sudamericanos (3%).

2. La producción nacional de Tabaco

Siguiendo la tendencia demostrada por los países en desarrollo, nuestro país incrementó su producción de tabaco a lo largo de los últimos diez años. Entre 1994 y 2003 la misma se expandió un 54%, pasando de 82 a 126 mil toneladas anuales.

A lo largo del periodo bajo análisis la producción agudizó sus características históricas, a saber:

- *Concentración en torno a tabacos claros. En el año 2003 este tipo de tabaco represento el 90% del total cultivado. Entre ellos, las variedades Virginia y Burley fueron las preponderantes representando en 2003 el 60% y el 29% de la producción nacional respectivamente.*
- *Dentro del tabaco oscuro, las especies mas cultivadas fueron el Criollo Correntino y el Misionero. La especie Criollo Misionero representa el 45% del tabaco oscuro producido en el país, se cultiva únicamente en Misiones y representa el 3% de la producción nacional. La especie Criollo Correntino constituye, otro 45% de la producción de tabacos oscuros, su producción se realiza mayoritariamente en Corrientes (98%) y marginalmente en Chaco (3%).*

Año	Producción Nacional	
	miles de TN	Variación %
1994	82,0	-
1995	79,0	-3,6%
1996	98,2	24,3%
1997	123,2	25,5%
1998	116,5	-5,4%
1999	113,4	-2,7%
2000	114,5	1,0%
2001	98,1	-14,3%
2002	125,4	27,8%
2003	126,5	0,9%

Fuente: E&R en base a datos de la FAO

Exportaciones Argentinas de tabaco				
Año	en miles de USD	En miles de TN	USD/TN	Expo/ Producción total
1995	122,37	45,97	2.662	56,1%
1996	141,32	49,60	2.849	62,8%
1997	210,15	67,66	3.106	68,9%
1998	143,54	56,07	2.560	45,5%
1999	197,10	77,37	2.548	66,4%
2000	146,17	61,99	2.358	54,7%
2001	169,81	78,89	2.152	68,9%
2002	147,143	81,50	1.806	83,1%
2003	179,579	98,67	1.820	82,8%

Fuente: E&R en base a datos de la FAO

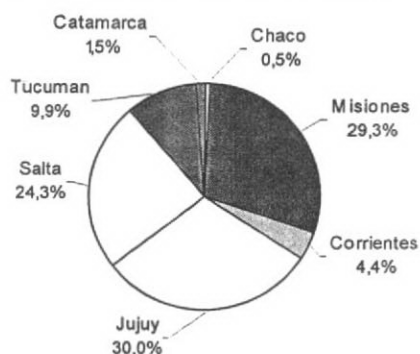
Distribución de la producción por Provincia	
Catamarca	15%
Chaco	0,5%
Misiones	29,3%
Corrientes	4,4%
Jujuy	30,0%
Salta	24,3%
Tucuman	9,9%

Composición de la producción por tipo de tabaco	
Virginia	58%
Burley	34%
C. Correntino	3%
C. Salteno	1%
C.Misiones	3%
Kentucky	1%

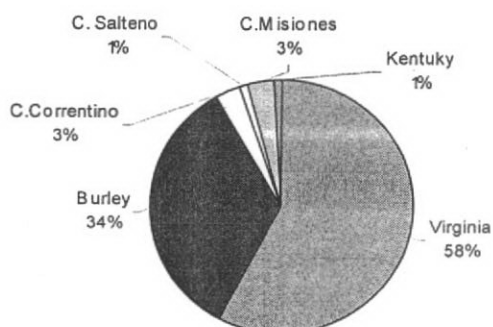
Fuente: E&R en base a datos de la FAO

Fuente: E&R en base a datos de la FAO

Distribución de la producción por Provincia



Composición de la producción por tipo de tabaco



Fuente: E&R en base a datos de FAO y SAGPYA

Los principales productores

- **La región NOA (Noroeste Argentino) es la principal área de producción,** con el cultivo de aproximadamente 60% del total del tabaco producido en el país.

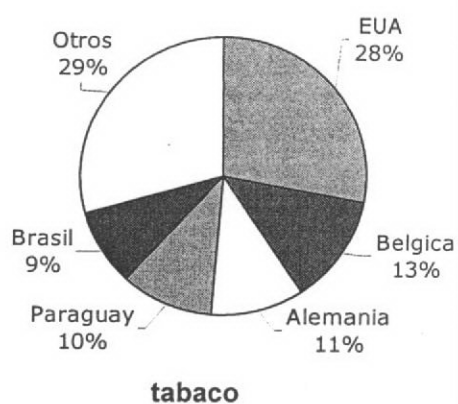
Dentro de esta región, Jujuy es la principal productora, con la mayor superficie dedicada al cultivo a nivel país; a lo largo del periodo 1994-2003 alcanzó una producción promedio de 28 mil toneladas anuales, representando el 31% de la producción nacional. **La segunda provincia productora es Salta,** con una producción promedio de 23mil toneladas anuales, y aporta el 26% de la producción nacional. Tucumán y Catamarca son las restantes provincias que forman la región, su producción anual promedio es 8500 toneladas (9%) y 1160 toneladas (1.2%) respectivamente. En los últimos diez años estas dos provincias redujeron su producción y por tanto su importancia relativa sobre el total de tabaco nacional.

- **La región del NEA (Noreste Argentino), aporta el restante 40% de la producción nacional.** La producción se centra en la provincia de Misiones, segunda provincia productora de tabaco del país, con una producción promedio cercana a las 25mil toneladas anuales aporta el 27% del tabaco producido en el país.

Con relación al mercado externo...

- El porcentaje de la producción destinado al mismo experimentó un **constante incremento entre los años 1994–2003**. Consecuencia de un mejor nivel de precios internacionales, los volúmenes exportados se duplicaron entre los años 1995 y 2003. A pesar de ello, debido a la disminución del precio internacional, el tabaco experimentó una pérdida del 32 % en su poder de cambio a lo largo del periodo bajo análisis.
- Estados Unidos y los países Europeos mantienen su primacía como mercado de destino. A lo largo del periodo 1994-2003 el sector ha consolidado estos mercados los cuales representan en conjunto más del 60% de las exportaciones de tabaco de nuestro país.

Destinos de las exportaciones de



3. Perspectivas mundiales para la industria del tabaco

De acuerdo a las estimaciones realizadas por la FAO hasta el 2010, se espera que la producción mundial de tabaco alcanzará las 7.1 millones de toneladas.

La oferta de tabaco presentará un mayor incremento en aquellos países donde:

- **los costos de producción sean bajos,**
- **no existan restricciones a la producción y**
- **el sistema de transporte permita un buen acceso a los mercados internacionales.**

A partir de esto la Organización estima que **los países en desarrollo incrementaran su participación relativa en la producción mundial de tabaco.**

En los países desarrollados, por el contrario, la producción de tabaco presentará una leve tasa de crecimiento debido a **una disminución en la rentabilidad** del cultivo a nivel del productor como consecuencia de las presiones que se ejercerán sobre las políticas de apoyo a la producción, las cuales deben ser abolidas para el 2005.

Producción de Tabaco –en millones de TN-				
	Sin Políticas		Con Políticas	
	2005	2010	2005	2010
Mundial	6 809.4	7 160.0	6 098.1	6 430.7
Países Desarrollados	1 180.1	1 195.7	1 081.9	1 115.2
EUA	516.1	526.8	480.6	502.7
EU (15)	297.8	300.9	258.2	272.8
Países en Desarrollo	5 629.3	5 964.3	5 016.1	5 315.5
<i>América Latina</i>	846.2	889.0	692.7	724.4
Brasil	545.1	584.7	421.3	450.7
Argentina	317.3	337.3	279.2	298.0
<i>Sudeste Asiático</i>	4 002.8	4 234.7	3 621.7	3 830.6
China	2 806.2	2 972.5	2 505.1	2 653.5
India	628.4	685.4	596.5	650.6

Fuente. E&R en base a datos de FAO

Por el lado de **la demanda, la misma seguirá creciendo** aunque a una tasa menor que la demostrada en el pasado, guiada por el crecimiento de la población y en los niveles de ingresos. Se espera que alcance las 7.1 millones de toneladas para el año 2010.

Perspectivas sobre el Consumo de Tabaco –en miles de tn–				
	Sin Políticas		Con Políticas	
	2005	2010	2005	2010
Mundial	6 695.4	7 151.5	6 062.7	6 447.7
Países Desarrollados	2 087.0	2 054.8	2 065.2	2 029.3
EUA	493.3	433.8	493.3	433.8
Europa	946.4	946.0	922.4	927.8
UE (15)	696.4	690.6	690.0	690.4
Países en Desarrollo	4 608.5	5 096.7	3 997.5	4 418.4
América Latina	473.6	530.7	412.9	462.2
Brasil	234.4	257.9	210.5	231.6
Sudeste Asiático	3 606.1	3 968.6	3 108.2	3 418.1
China	2 390.8	2 659.5	2 048.8	2 277.7
India	517.3	563.8	450.4	490.7

Fuente. E&R en base a FAO

Se estima que para ese año, el 70% del tabaco será consumido en países en desarrollo y el 30% restante en países desarrollados:

- En los *países desarrollados* la demanda disminuirá levemente hasta alcanzar las 2.05 millones de toneladas en 2010. La mayor parte del incremento estará explicada por China donde se espera que el consumo se expanda a 2.6 millones de toneladas (y cuya participación en la demanda mundial se mantendrá en valores cercanos al 40%).
- En los *países en desarrollo*, la misma se incrementará a una tasa promedio anual del 1.7% alcanzando las 5.05 millones de toneladas. Brasil e India serán, a partir de alta población, los países que determinarán el comportamiento del consumo de esos países. América Latina, por su parte, expandirá levemente su demanda, influenciada por Brasil, país que demanda el 50% del tabaco consumido en la región. En tanto África, seguirá registrando un crecimiento a igual ritmo que el experimentado en las últimas décadas (tasa del 3.5% hasta el 2010).

Con relación al precio, la implementación de políticas fuertes anti tabaco por parte de Estados Unidos y Europa, provocaría una reducción del 30% en el precio mundial del tabaco en 2005, para luego mantenerse en esos valores

hasta 2010. La adopción de políticas anti tabaco menos agresivas por parte de los países en desarrollo reducirá el precio del productor en un 20% para 2010.

B) Azúcar

La producción mundial de azúcar se incremento un 34% en el transcurso de la última década, superando sobre el final de la misma las 146 millones de toneladas. Asia, con una participación histórica del 40%, es la principal región productora. La siguen en orden de importancia, Sud América (20%), Europa (17%), Norte y Centro América (14%), África (6%) y Oceanía (3%).

A nivel de países la producción experimento un proceso de concentración entorno de India y Brasil quienes aportaron en 2003 el 38% de la producción mundial. Al observar el comportamiento productivo de estos dos países a lo largo del periodo 1995-03, se puede apreciar que mientras Brasil (apoyado en la desregulación del programa proalcohol¹) incrementaba su producción a una tasa anual promedio del 13%, India lo hacia a una tasa del 2.2%. Esto provoco que Brasil incrementase su participación dentro de la producción mundial del 8 al 15%.

El resto de los países relevantes en la producción mundial de azúcar son China (6,5%), EEUU (5%), Australia (3.9%), Tailandia (3,6%) y Francia (3,3%). De ellos, solo China redujo su producción (-2%) en del periodo bajo análisis, el resto de los países la ha incremento a tasas promedio anual que variaron entre el 1% y el 3%.

Producción Mundial de Azúcar por países
En miles de Toneladas

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
India	24331	23136	23923	24449	26133	20219	20480	20475	22140
Brasil	13834	15090	16215	19472	21235	17100	20400	23810	24780
China	7691	8051	9586	10503	9415	7021	9517	11754	11111
EEUU	6718	6383	7276	7372	7556	7955	7171	7602	8118
Australia	5006	5491	5267	5732	5778	5448	4162	4987	5371

Fuente: FAO

¹ La creación del programa proalcohol dio lugar a que la producción de caña de azúcar se triplicara. En 1990, se le permitió a los ingenios desviar la producción de caña hacia el azúcar siempre que se importara un volumen de etanol que permitiese cumplir con los cupos de alcohol. Esto resultaba rentable para los ingenios, en consecuencia, la producción y exportación de azúcar se incremento a la par de las importaciones de etanol.

2-b Comercio Internacional

El comercio internacional de Azúcar se incremento un 33% en el periodo 1995-02, movilizandando en este último año un volumen cercano a las 70 millones de toneladas. El mismo presenta una mayor concentración en torno a las importaciones que a las exportaciones. Mientras las primeras son acaparadas en un 50% por Asia, las segundas muestran su mayor grado de concentración en Europa desde donde se realizan el 35% de las ventas externas.

En términos de países, Brasil, Tailandia y Francia son los principales exportadores de azúcar del mundo. Estos tres países concentran, en conjunto, aproximadamente el 65% de las ventas mundiales. Brasil es el mayor vendedor de azúcar en crudo del mundo. Luego de desregular el comercio exterior de azúcar en el año 1991, este país experimento la mayor tasa de crecimiento de exportaciones del mundo. En el periodo 1995-02 las ventas externas Brasileñas se duplicaron, incrementándose de 6.4 a 13,8 millones de toneladas.

Francia, quien exporta anualmente aproximadamente 2.5 millones de toneladas de azúcar blanca, es el principal exportador europeo de este producto.

Exportación de Azúcar por países
En toneladas

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Brasil	6.364.370	5.490.990	6.591.880	8.675.295	12.472.014	6.692.200	11.528.467	13.852.321
Australia	4.026.330	4.061.530	4.237.560	4.498.593	4.189.827	4.172.100	3.551.283	3.426.423
Cuba	2.602.720	3.862.680	3.582.000	2.568.580	2.634.000	3.423.580	2.935.936	3.068.822
Tailandia	3.842.630	4.582.160	3.504.570	2.367.537	3.379.944	4.241.052	3.335.148	4.204.554
Francia	3.055.930	2.898.880	3.033.560	3.201.433	2.963.985	3.208.705	3.011.609	2.951.083

Fuente: FAO

En el transcurso de la última década se aprecia que los países han tendido a especializarse entorno a la producción y exportación de un tipo de azúcar. En general, se aprecia que los países con un menor grado de desarrollo se han

especializado en la producción y exportación de azúcar cruda y los países más desarrollados lo han hecho en azúcar blanca (refinada) la cual medita un mayor proceso de industrialización. Mientras países como Brasil, Cuba y Tailandia se han centrado en la exportación de azúcar cruda, países como Francia y Alemania lo han hecho en Azúcar refinada.

Con respecto a la importación de azúcar, EE.UU., con una participación relativa del 20% sobre el total importado, es el principal comprador de azúcar del mundo. Lo siguen en orden de importancia Japón (12%), Corea (10%), Egipto (10%) y Canadá (8%).

A excepción de Japón (-6%) y China (-7%), el resto de estos países incrementaron el volumen de sus importaciones a lo largo del periodo 1991-97. Egipto fue el país que experimento la mayor tasa anual de crecimiento de sus importaciones (11%), seguido por Nigeria (8,5%), EE.UU. (8%) y por ultimo Canadá (1,6%).

Importación de Azúcar por países
En toneladas

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
EEUU	1.615.030	1.664.190	2.804.080	2.953.040	2.033.824	1.704.974	1.413.168	1.344.012	1.418.803
Japón	1.657.170	1.746.000	1.664.840	1.713.590	1.565.139	1.522.564	1.565.927	1.534.005	1.477.738
Corea	1.274.460	1.305.910	1.400.080	1.436.870	1.378.099	1.375.656	1.462.503	1.515.744	1.526.887
Egipto	439.770	577.340	777.580	1.378.470	1.126.117	1.205.900	437.650	631.050	515.988

Fuente: FAO

Al igual que con las exportaciones, los países se han centrado en la importación de algún tipo de azúcar, EEUU, Japón, Corea y Canadá priorizan la compra de azúcar en crudo y Nigeria de azúcar Blanca. Egipto es el único país que ha variado la composición de sus importaciones a lo largo del periodo 1991-99. Dentro de este periodo dicho país ha incrementado la importación de azúcar en crudo en detrimento del azúcar blanca.

3- La producción Argentina

3a- La producción local

La producción Argentina de azúcar se concentra en la región Noroeste del país (NOA). Las características climáticas y de suelo le permiten a la región producir el 98% de la azúcar Argentina. El resto de la producción, 2%, se realiza en el Litoral.

La provincia de Tucumán es el principal productor de azúcar del NOA, a lo largo de la década del 90 esta provincia alcanzo una producción anual promedio de 860 mil toneladas, representando el 60% de la producción nacional. La segunda provincia productora es Jujuy, su producción promedio es de 400 mil toneladas anuales lo cual representa el 26% de la producción nacional. La provincia de Salta y la región del Litoral son las restantes zonas en las que se produce Azúcar, las mismas han producido, en la ultima década, un promedio anual de 130 mil (9%) y 22 mil toneladas (1.8%). Es de destacar que en transcurso del periodo bajo análisis, 1994-2003, la distribución porcentual de la producción se ha mostrado estable, apreciándose una dispersión inferior al 3%.

Al apreciar lo acontecido con la producción de azúcar en la década del 90 se observa que la misma disminuye desde la desregulación de la actividad, año 1991, hasta el año 1994 donde se acentúa debido a dificultades climáticas. Posteriormente se recupera y alcanza su nivel máximo en el año 2003 en el que se produjeron 1.8 millones de toneladas.

Dentro del periodo bajo análisis, la producción de azúcar ha variado en función del comportamiento del cultivo de caña de azúcar, revelando una dependencia del sector con respecto a un eficiente suministro de su insumo principal. A lo largo de la década del 90 la provisión de caña ha sido usualmente inferior que la demandada por los ingenios provocando esto que los mismos trabajen por debajo de su capacidad total.

La producción nacional se divide entre azúcar blanca (93%) y azúcar cruda (7%) y se destina en un 35% al consumo final de los hogares, en un 55% como insumo para la producción de otras industrias alimentarias y en un 10% al mercado externo.

***Producción de Azúcar por provincia
-en toneladas-***

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tucumán	640,408	920,158	793,419	1,049,735	1,153,551	956,788	892,396	862,709	914,340	1,094,735
Jujuy	348,972	436,210	376,759	392,130	446,255	436,348	398,830	401,411	403,055	495,583
Salta	108,910	107,273	99,807	110,400	120,466	152,658	150,843	230,217	226,402	208,354
Litoral	12,054	28,563	20,090	13,936	29,215	32,145	19,687	18,301	15,495	15,189
TOTAL	1,110,344	1,492,203	1,290,076	1,566,200	1,749,487	1,577,940	1,461,756	1,513,565	1,559,312	1,813,863
PAÍS										

Centro Azucarero Argentino

El azúcar es producida por 23 ingenios que se distribuyen de forma heterogénea por las provincias productoras. Tucumán es la provincia que concentra el mayor número de ingenios (15), seguida por Jujuy (3) y Salta (2). Fuera de la región NOA existen otros tres (3) ingenios ubicados en el litoral.

Las provincias productoras se diferencian entre sí por sus estructuras productivas, las principales diferencias se encuentran en el tamaño de las explotaciones de caña y el grado de integración entre los ingenios y los productores de caña.

La provincia de Tucumán se caracteriza por un alto grado de concentración de la tierra y poca integración de la cadena productiva. En esta provincia dos tercios del área de cultivo pertenece al 10% de los propietarios. Según datos suministrados por la SAGPyA, existen en Tucumán 9700 productores de caña de azúcar, de estos más del 50% tienen propiedades cuya extensión no supera las 10ha y solo un 10% tiene explotaciones de más de 70ha. Las mayores plantaciones, de 2000 a 9000 ha, pertenecen a las compañías azucareras y a 20 grandes productores independientes. Esta distribución ha provocado que el 90% de los productores se vea imposibilitado a asumir los costos asociados a la incorporación de nueva tecnología y por ende que continúen utilizando trabajo manual en actividades en las que los medianos y grandes productores utilizan maquinaria.

Los ingenios Tucumanos procesan mayoritariamente caña adquirida a productores independientes a los cuales les pagan bajo el sistema de maquila². El sistema consiste en la entrega, por parte del ingenio, de una cierta cantidad de Kg de azúcar por tonelada de caña suministrada por el productor.

A diferencia de Tucumán, las provincias de Jujuy y Salta presentan un mayor grado de integración vertical. En estas provincias la caña se cultiva en grandes extensiones pertenecientes, o asociadas, a los ingenios.

La producción jujeña de azúcar se concentra en el departamento de Ledesma, allí se encuentra el ingenio Ledesma que es el mayor productor de azúcar del país aportando las tres cuartas partes de la producción provincial y aproximadamente el 25% de la producción del nacional. El ingenio se caracteriza por la integración de la producción de caña con la de azúcar y con una fábrica de papel. Esta empresa tiene una producción diversificada y, específicamente en el sector azucarero, ha realizado fuertes inversiones tanto en campo como en planta, mejorando la eficiencia productiva. Los otros dos ingenios, de menor tamaño, uno está en una situación estable, mientras que el ingenio La Esperanza, después de un largo proceso judicial, decreto la quiebra en diciembre de 2000.

Existen en la provincia aproximadamente 100 cañeros independientes, la mayoría de los cuales son empresarios medianos a grandes, con buen nivel tecnológico y diversificados hacia la producción de otros cultivos como cítricos, porotos y soja.

Las diferentes características productivas de las provincias se reflejan en los rendimientos obtenidos. Jujuy, con un rendimiento promedio de 68 tn/ha en caña y 113,78 kg/tn en azúcar, es la provincia más eficiente. La siguen en orden descendente la provincia de Salta (64 tn/ha y 105,3 kg/tn) y Tucumán (42tn/ha y 100.6 kg/tn).

² El sistema surgió como respuesta a las dificultades que enfrentan los ingenios para disponer de efectivo. La consecuencia de este sistema es una oferta inestable en el mercado interno.

Con respecto al rendimiento en caña de azúcar es importante mencionar que los productores de las tres provincias se encuentran por debajo del rendimiento promedio comercial que es de 88 tn/ha.

Los bajos rendimientos se deben principalmente a la falta de irrigación (especialmente en Tucumán) y de control de la cosecha. Ambas dificultades pueden ser superadas con la incorporación de tecnología adecuada.

3b-Exportaciones Argentinas de Azúcar

Las exportaciones Argentinas de azúcar se han comportado, a lo largo de la década del 90, en función de lo acontecido con la producción. Al igual que el volumen producido, las exportaciones de azúcar disminuyeron en los primeros años de la década, alcanzando su mínimo en el año 1994, para luego recuperarse y alcanzar su máximo en el año 2003.

Cabe destacar que, al igual que la producción, la exportación de azúcar (tanto cruda como refinada) disminuyó abruptamente durante los años en que las dificultades climáticas perjudicaron al cultivo de caña.

La exportación total de azúcar se compone de azúcar en crudo y azúcar refinada (blanca). La participación relativa de estos dos tipos de azúcar dentro del total exportado ha variado en el transcurso del periodo 1994 - 2003, apreciándose un incremento de las ventas externas de azúcar refinada (blanca) en detrimento del azúcar crudo.

En el periodo bajo análisis, el azúcar refinado incrementó en veinte (20) puntos porcentuales su participación relativa, representando, en el año 2003, el 70% del total exportado.

La caída en las exportaciones de azúcar en crudo se debe, en gran medida, al incremento de las ventas externas Brasileñas ocurridas como consecuencia de la desregulación del mercado externo realizado por dicho país.

Exportación Argentina de Azúcar

-por tipo de Azúcar-

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Blanco (TM)	4,999	31,615	55,340	30,942	99,329	94,362	88,566	94,336	68,939	201510
Crudo (TM)	48,787	104,158	131,976	113,917	77,861	73,450	98,414	82,756	63,632	49150
Total	53,786	135,773	187,316	144,859	177,190	167,812	186,980	177,092	132,571	250,661

Centro Azucarero Argentino

En la actualidad la exportación de azúcar en crudo se destina principalmente a cumplir con la cuota de importación Americana. Dicha cuota tiene como fin mantener inalterado el precio relativo del azúcar con respecto a los edulcorantes sustitutos y es determinada por el cociente stocks finales / consumo. Argentina provee históricamente alrededor del 4,3% de la cuota.

El azúcar refinada, por su parte, se destina principalmente a países sudamericanos. Chile, que concentra el 80% de las ventas, es el principal comprador y responsable del comportamiento de las exportaciones de este tipo de azúcar. Las compras de Chile se incrementaron de 52 a 79mil toneladas a lo largo de la década del 90. Los otros países compradores son, en orden de importancia, Paraguay, Bolivia, EE.UU., el Reino Unido y los Países Bajos.

3c- Importación de Azúcar

Al igual que las exportaciones, el volumen importado de azúcar depende directamente del nivel de producción de cana de azúcar. Esto se debe a que a lo largo de la década del 90 la importación de azúcar se ha utilizado para complementar la oferta total a fin de abastecer tanto la demanda local como los mercados externos asegurados (cuota americana).

La importación de azúcar alcanzo su volumen máximo en aquellos años (1993-94) en que la producción y la exportación alcanzan, como consecuencia de problemas climatológicos, sus niveles mas bajos.

La importación de azúcar esta compuesta por azúcar refinada y cruda, siendo la primera de ellas la de mayor peso relativo dentro del total importado. A lo

largo de la década del 90, el azúcar refinada fue incrementando su preeminencia, ocupando en la actualidad el 90% del total importado.

Importación por tipo de azúcar En toneladas

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Blanco	253.371	177.667	9.803	53.637	322	1.336	1.311	1257	276	4898
Crudo	24.497	4.048	2.279	5.100	43	4	159	1	673	402
Total	277.868	181.715	12.082	58.737	365	1.340	1.469	1258	948	5300

Fuente Centro Azucarero Argentino

Brasil es el principal proveedor de azúcar, este país ha concentrado, en la década del 90, entre el 80% y 85% de las compras externas Argentinas.

4a- El precio Internacional del Azúcar

El azúcar presenta dos precios internacionales, el del mercado de Londres y el de Nueva York. El primero de ellos es considerado el precio internacional del mercado libre y el segundo corresponde al precio que rige para la cuota americana de azúcar.

Si bien el precio de Nueva York es el que rige para la Argentina en cuanto al cumplimiento de la cuota Americana (principal motivo de exportación Argentino), el precio de mayor relevancia es el fijado en el mercado de Londres ya que sobre la base de este se determinan los precios locales.

El precio del azúcar refinada fijado, el 12 de Agosto de 2004, por el mercado de Londres (contrato N5) fue de 257 U\$S/TM, un 18% superior que el precio registrado en igual fecha de 2003.

El precio internacional varía en función del comportamiento de la oferta y demanda mundial de azúcar. Por ello, las perspectivas acerca del precio internacional del azúcar varían en función de la hipótesis que se tome respecto del comportamiento de la producción Brasileña de azúcar.

La incertidumbre reinante respecto al precio internacional del azúcar se relaciona con el futuro del programa Proalcohol que lleva adelante Brasil.

Mientras algunos sostienen que el programa se reducirá lenta y gradualmente y por lo tanto no generara un abrupto incremento de la oferta mundial de azúcar y ni la consecuente disminución de su precio. Otros expertos opinan que mas allá del incremento que experimente la producción Brasileira, el aumento de sus exportaciones estará supeditada por la capacidad de absorción del mercado mundial y que con los actuales niveles de exportación el precio internacional del azúcar no sufriría variaciones significativas.

Los que apoyan esta hipótesis sostienen que el precio internacional del azúcar, en el corto y mediano plazo, depende mas de la demanda mundial que de un incremento de la oferta por parte de Brasil.

Según aquellos (Wong, Strugiss and Borrel) que sostienen lo contrario, cada incremento del 1% de las exportaciones Brasileiras provocara una caída del 0,3% en el precio del azúcar en el mercado mundial.

4b -El precio Local del Azúcar

Dadas las características del azúcar, bien transadle, y del tamaño del sector azucarero local, el precio local se establece en función del precio internacional, los costos de transporte y los derechos arancelarios.

La determinación del precio domestico variara según la condición del país en cuanto a exportador o importador neto de azúcar. La importancia reside en el derecho adicional³ que surge al ser importador neto.

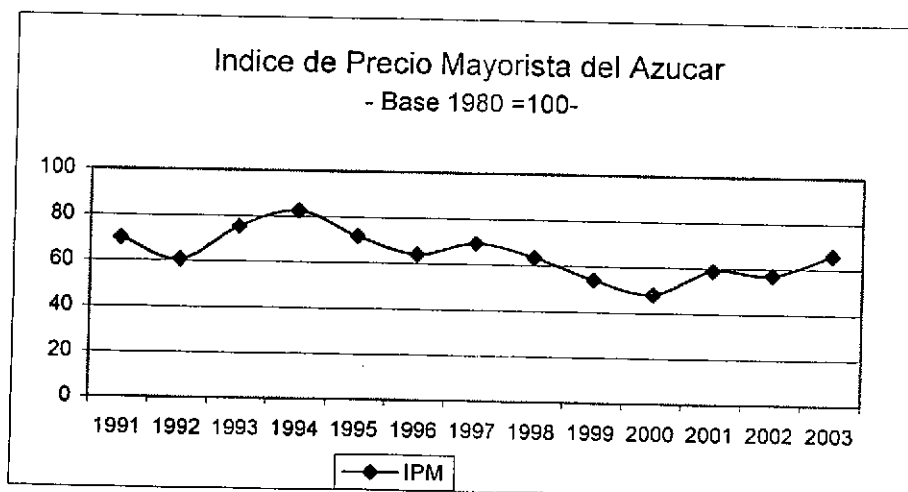
En aquellos periodos en los que el país es un importador neto, el precio local será tal que determine el costo máximo al que deberían producir los ingenios para mantenerse en el mercado. Dicho precio es calculado siguiendo la siguiente formula:

³ El derecho adicional es equivalente a la diferencia entre el precio guía de base y el de comparación. El primer precio se calcula cada año en base al promedio mensual de los últimos cuatro años del precio del azúcar blanco en Londres. El segundo surge de la cotización del ultimo día del mes anterior del azúcar blanco en la bolsa de Londres.

Precio local de indiferencia: Precio de Londres (contrato N5) + derecho de importación + derecho de equiparación – flete Tucumán Bs. As.

En caso de ser el país un exportador neto el precio local se calcula aplicando la siguiente formula:

Precio local: Precio Internacional (Londres contrato N5) – Flete + 7,5% por reintegros a la exportación



Al observar lo sucedido con el precio local del azúcar durante toda la última década, se aprecia que el mayor nivel fue el de los años 93 y 94 en los que Argentina fue, por cuestiones climáticas, importador neto. El precio domestico del azúcar fue en estos dos años de 400 U\$S/tn y 440 U\$S/tn, mientras que en el resto de los anos, en los que Argentina fue exportador neto, el precio local de la tonelada de azúcar no supero los 300U\$S/tn.

Es importante señalar que el precio local del azúcar fue superior al precio internacional únicamente en aquellos anos en los que el país fue importador neto.

C) Turismo

En la Provincia de Jujuy la actividad turística se concentra en torno a la Quebrada de Humahuaca. La misma es un estrecho y árido valle montañoso

que forma un corredor natural en dirección N-S de unos 155 Km. de largo. Por ella corre la cuenca del Río Grande de Jujuy, flanqueado al Oeste y al Norte por el Altiplano de la Puna (3.800m), al Este por las Sierras Sub-andinas y al Sur por los Valles templados. En su trayectoria la Quebrada comprende a los pueblos de Iturbe, Humahuaca, Uquia, Huacalera, Tilcara, Maimara, Purmamarca, Tumbaya y Volcan. El acceso a la misma se realiza por la ruta nacional numero 9, esta la atraviesa de norte a sur conectando cada uno de los pueblos antes mencionados.

La Quebrada de Humahuaca conserva casi intacto su característico entorno natural, además de centenas de sitios arqueológicos y arquitectónicos que testimonian su prolongada y rica historia, cuenta con una población que preserva, pese al paso de los años y las influencias externas, sus costumbres étnicas y culturales intactas.

La Quebrada de Humahuaca cuenta con una población estable de aproximadamente 32 mil habitantes. Estos se concentran principalmente en el departamento de Humahuaca donde reside el 60% de la población, el resto se distribuye 30% y 10% entre los otros dos departamentos, Tilcara y Tumbaya, respectivamente.

En el período intercensal la Quebrada experimentó un crecimiento demográfico significativamente inferior al de la provincia en su conjunto. El Censo 1991 estableció una población de 31.032 habitantes, apenas 1.313 personas menos que las arrojadas por el Censo actual (2001). Esto significa un crecimiento demográfico intercensal del orden del 4.3%, muy inferior al 17% experimentado por la provincia en su conjunto. El comportamiento demográfico de los tres departamentos que componen la región a sido disímil, mientras que Tumbaya (-3.2%) disminuyo su población, Humahuaca (3%) y Tilcara (10%) la han incrementado a distintos ritmos.

La actividad productiva de la Quebrada se centra en los valles, donde se desarrolla una importante producción hortícola y de frutales que abastece, en temporada, al mercado provincial. Así mismo existe una considerable producción minera e industrial centradas en torno a Caliza, Laja, Arcilla, Sal, Plomo, Plata, Zinc y Cal Hidratada.

En comunión con este número de actividades se efectúa en la Quebrada una importante actividad Turística. A partir de la particularidad de sus paisajes, la arquitectura de sus pueblos, su cultura e historia, la Quebrada de Humahuaca presenta características únicas dentro del turismo mundial. Lo que la convierte en el eje turístico de la provincia de Jujuy, absorbiendo el 70% de los turistas que arriban a ella.

Dentro de la Quebrada conviven tres formas de turismo que se diferencian entre sí, por la cantidad de personas involucradas, por el propósito que lo motiva y por el tiempo y dinero que involucran.

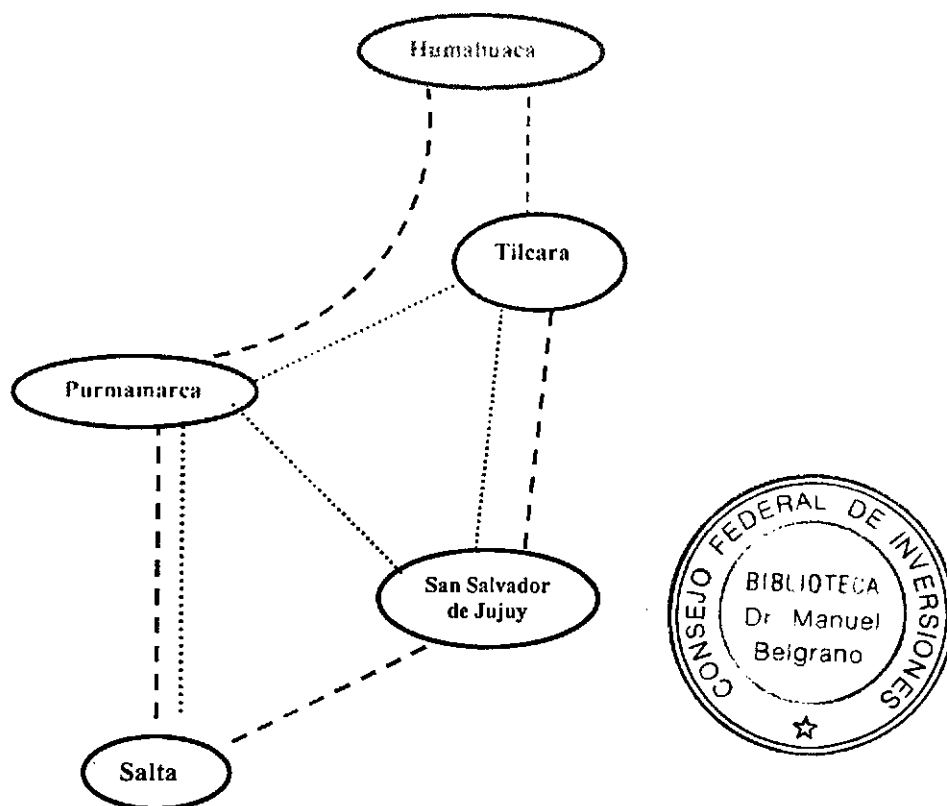
Por un lado existe un turismo motivado por las fiestas étnicas y religiosas que se realizan en la región. Estas fiestas convocan a un gran número de personas, en su mayoría de ingresos medios- medios bajos, que realizan el viaje de manera individual o en pequeños grupos y que permanecen en el lugar por el periodo de tiempo que dura la festividad.

A partir de las bellezas de sus paisajes, de la arquitectura de sus pueblos y los productos artesanales autóctonos se genera una segunda forma de turismo. Este turismo se caracteriza por el caudal de visitantes que moviliza por la región y por la brevedad de su estadía en ella. Históricamente, el mayor número de turistas que visita la región lo realiza bajo esta modalidad. Por lo se realiza en excursiones de un día de duración, que parten a primera hora de la mañana desde la ciudad de Salta o San Salvador de Jujuy para recorrer

primordialmente la zona de la quebrada comprendida entre los pueblos de Purmamarca y Humahuaca, regresando por la tarde al lugar de partida.

Por último existe un incipiente turismo liderado por actividades al aire libre como las cabalgatas, el trekking, las travesías 4x4 y las visitas a sitios arqueológicos. Este es realizado por pequeños grupos de personas con poder adquisitivo alto que permanecen en la región por períodos más prolongados que las personas que realizan las otras dos formas de turismo.

Las modalidades de turismo en la Quebrada de Humahuaca



Los atractivos que motivan estas tres formas de turismo se concentran principalmente en torno a los pueblos de Purmamarca, Tilcara y Humahuaca. Sin embargo, son los dos primeros los que constituyen el eje principal de la actividad turística de la Quebrada ya que es en estos donde se concentran las

prácticas festivas, culturales y de vida al aire libre y por ende donde los paseantes practican estadías más prolongadas.

Los Turistas: Caracterización de la demanda

La siguiente caracterización de los turistas se ha realizado a partir de información suministrada por la Secretaría de Turismo de la Provincia. La misma se basa en datos aportados por los establecimientos hoteleros, por ende presenta un fuerte grado de subregistro ya que no contempla el importante número de turistas que visitan la región (en excursiones de menos de un día de duración) sin pernoctar en ella.

De acuerdo a la información obtenida, la provincia de Jujuy registró en la temporada 2001-2002 un ingreso de 207.549 personas, de los cuales 51.948 visitaron (pernoctaron) la región de la Quebrada de Humahuaca. Como ya se mencionó este número se encuentra muy por debajo del número real de turistas que visitan la región ya que no contempla el porcentaje de las 116.712 personas que visitaron (pernoctaron) la ciudad capital y realizaron excursiones de un día a la Quebrada. Así mismo no contempla el número de turistas que realizan este mismo tipo de excursiones partiendo desde la ciudad de Salta. A modo de ejemplo se puede considerar los resultados obtenidos de una encuesta realizada por la Secretaría de Turismo de la Provincia de Jujuy a 546 turistas preguntándoles, entre otras cosas, lugar de alojamiento y a visitar, donde el 70% respondió la Quebrada a la segunda pregunta y la ciudad capital en primer lugar (51%) y otra provincia (37%) en segundo lugar a la primera pregunta.

De acuerdo a esta misma encuesta el 91% de las personas que arriban a la provincia lo hacen por motivos turísticos.

El flujo de turistas que arriba (pernoctan) a la región se ha incrementado constantemente a lo largo del período 1994-2001. Dentro de este lapso el número de personas que visitaron la región (pernoctaron) se sextuplicó, incrementándose a ritmos disímiles entre los tres primeros y los cinco segundos años del período. Durante los primeros tres años (1994 - 1996) el

número de turistas creció a un ritmo cercano a las dos mil personas por año, mientras que durante los cinco segundos (1997-2001) lo hizo un ritmo cercano a las doce mil personas por año.

Arribos de Turistas por regiones (Estadística Hotelera)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Capital	87.586	76.605	77.524	84.826	141.273	136.193	136.989	116.712
Quebrada	7.175	9.413	11.946	16.297	29.232	44.412	49.467	51.948

Fuente: Secretaría de Turismo de la Provincia

Históricamente el arribo de turistas se concentraba en torno al mes de Julio, momento en el cual ocurren las vacaciones de invierno. Con el correr de los años, la visita de turistas se ha ido distribuyendo homogéneamente hacia el resto de los meses del año generándose tres ciclos principales de afluencia de turistas. Los arribos del mes de Julio se han extendido hacia los meses de Agosto y Septiembre, los meses de Enero y Febrero han pasado a ser preponderantes constituyendo un ciclo estival de arribo de turistas, y por último sobresale el mes de Abril donde los turistas arriban atraídos principalmente por la festividad de Semana Santa.

Arribo mensual de turistas

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
ENERO	9.100	9.105	8.186	12.664	19.493	24.476	23.338	23.242
FEBRERO	9.750	8.170	8.255	9.995	18.670	20.149	14.733	18.578
MARZO	8.204	8.668	7.906	10.638	13.292	13.856	13.464	12.577
ABRIL	8.479	8.330	8.169	8.016	12.792	18.489	15.005	20.492
MAYO	7.576	7.960	7.570	7.789	13.359	13.002	10.797	14.722
JUNIO	9.233	7.891	7.869	9.565	14.596	14.915	12.954	15.545
JULIO	16.234	14.101	16.615	19.405	28.193	29.886	29.436	26.956
AGOSTO	11.172	8.829	8.878	11.741	17.899	19.531	22.359	24.940
SEPTIEMBRE	10.347	8.982	9.589	9.906	18.968	20.388	23.694	23.010
OCTUBRE	8.886	8.391	9.366	8.712	16.496	20.193	22.910	11.019
NOVIEMBRE	8.066	8.104	9.412	8.545	15.048	17.522	21.155	8.995
DICIEMBRE	7.917	7.090	7.113	7.287	14.954	15.605	19.651	7.473
Anual	114.964	105.621	108.928	124.263	203.760	228.012	229.496	207.549

Fuente: Secretaría de Turismo de la Provincia

Con relación al origen de los visitantes ingresados a la provincia en la temporada 2001-2002, el 83% fueron Argentinos y el restante 17% extranjeros provenientes de los siguientes sitios Europa (53%), Países Limítrofes (29%), América (10%) y Resto del Mundo (8%).

Los últimos ocho años muestran un marcado incremento de turistas extranjeros que visitan la Quebrada. Estos pasaron de representar el 6% del total en 1994 al 20% en el año 2000. Este fenómeno se debe más a la estrategia Salteña para atraer turistas que a actividades propias de la región.

Evolución de turistas según origen

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Argentinos	107.981	96.165	101.035	113.060	173.555	190.333	182.656	173.333
Extranjeros	6.983	9.456	7.893	11.203	30.205	37.679	46.840	34.216
Total	114.964	105.621	108.928	124.263	203.760	228.012	229.496	207.549

Fuente: Secretaria de Turismo de la provincia

En la temporada 2001-2002 los turistas que pernoctaron en la región lo hicieron, en promedio, por dos noches, con un 36% de la capacidad hotelera ocupada. A lo largo de los últimos ocho años, la estadía promedio se ha incrementado de 1.8 noches promedio con un 13% de la capacidad hotelera instalada.

Estadía y capacidad Hotelera ocupada por región

		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Capital	Estadía	1.9	1.8	2	1.9	2.1	2.1	2	2
	Capacidad	25%	22%	24%	25%	37%	36%	31%	26%
Quebrada	Estadía	1.8	1.6	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	2
	Capacidad	13%	16%	19%	19%	31%	44%	35%	36%

Fuente. Secretaria de Turismo de la Provincia

El hecho de que la Ciudad Capital expone promedios de estadía superiores a los del resto de los destinos turísticos, refleja la subregistración que presenta la información, respecto del número de turistas que visita la Quebrada, y describe la forma en que se comporta la mayoría de los turistas en su paso por la provincia de Jujuy. A pesar de que la tendencia se esta revirtiendo, en función del surgimiento de nueva actividades, la mayoría de los turistas eligen la ciudad

capital como lugar de estadía y realizan, desde esta, excursiones a los distintos centros turísticos, siendo el de preferencia la Quebrada de Humahuaca.

La principal forma de alojamiento utilizada por los turistas es el hotel (61%) seguido por las casas de familia (20%), las hosterías (4%), los residenciales (2.5%) y Camping (2.5%).

De acuerdo a las respuestas obtenidas por la Secretaria de Turismo de la Provincia a través de la encuesta realizada, el 90% de las personas que visitan la provincia realizan turismo histórico – cultural, un 4% destinan su tiempo al turismo Aventura, un 2% al turismo religioso y el restante 4% a otras formas de turismo dentro de las cuales se encuentra el rural y la visita a centros termales.

La información sobre la ocupación de los pasajeros obtenida a partir de la encuesta realizada permite observar que los turistas son en su mayoría docentes, trabajadores independientes, abogados y estudiantes.

OCUPACION	%
Docente	33
Independientes	13
Estudiantes	10
Abogados	11
Jubilados	8.5
Médicos	6.5
Ingenieros	6
Cdor. Públicos	3
Ama de casa	3
Arquitecto	2
Otras profesiones	1
Diplomático	1
Militar	1
Desocupado	1

Fuente: Secretaria de Turismo de la Provincia

Al considerar la forma en que los turistas tomaron conocimiento acerca de los atractivos que ofrece la región, se aprecia que el 40% lo hicieron a través de familiares o amigos, el resto lo hizo por intermedio de revistas y diarios (7.5%),

radio y TV (7%), Internet (1,5%), Casa de la provincia (24%) y tan solo el restante 20% a través de Agencias de viaje y turismo.

4-Descripción del Cluster

Los Atractivos Turísticos.

Los atractivos turísticos juegan un rol preponderante en todo cluster turístico, esto se debe a que son el centro de atracción de turistas y la piedra fundamental de la actividad turística y los encadenamientos productivos que surgen a partir de la misma. Los atractivos Turísticos se sustentan en diversas cuestiones como el clima, los paisajes, monumentos históricos, aguas termales etc. y son lo que dan lugar a las diversas formas de turismo.

La Quebrada de Humahuaca presenta una amplia gama de atractivos que se condicen con las tres modalidades de turismo que se realizan en la región.

4.1.1 Muesos, Atractivos Naturales y Arquitectónicos

Por un lado existen aquellos atractivos que dan origen al turismo histórico – paisajístico, estos son los museos, atractivos naturales y arquitectónicos ubicados a lo largo de todos los pueblos y paisajes de la Quebrada.

A - Muesos

Al recorrer la Quebrada de Humahuaca se pueden visitar un total de 15 museos, la mayoría de ellos se encuentran en los pueblos de Tilcara y Humahuaca. Al llegar al primero de estos dos pueblos uno encuentra la posibilidad de visitar los siguientes museos:

Mueso Regional de Pintura “José Antonio Terry”

El mueso cuenta con ocho salas donde se exhiben pinturas que reflejan costumbres y tradiciones de la gente tilcareña realizadas por José A. Terry y otros artistas argentinos.

El mismo se encuentra abierto todo el año en el horario de 8 a 12.30hs y 16 a 20hs.

Mueso de Escultura “Ernesto Soto Avendano”

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

El museo fue realizado en reconocimiento del escultor que realizó el monumento a la independencia sito en Huahuaca. En el mismo se exhiben 42 piezas realizadas en yeso por el escultor.

El horario de atención al público es de 9 a 12.30hs y de 15 a 18hs. En épocas de carnaval, Semana Santa, Enero Tilcareño y Vacaciones de Invierno extiende su horario de 8 a 13hs y de 14 a 19hs.

El museo se encuentra abierto todo el año.

Museo Arqueológico "Dr. Eduardo Casanova"

El museo forma parte del instituto interdisciplinario Tilcara que depende de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. En el mismo se puede observar materiales representativos de la cultura prehispánica del área andina Tiahuanaco y cultura diaguita.

El museo se puede visitar todo el año en el horario de 9 a 19hs. En vacaciones de verano e invierno el horario es de 9 a 12.30hs y de 14 a 18hs.

La entrada al museo es de \$2 (es válida para visitar el Pucara de Tilcara y el Jardín botánico)

Museo de Bellas Artes "Fundación Hugo Irrueta"

El museo fue creado en 1987 con la colección del mismo Hugo Irrueta y de otros artistas plásticos regionales y nacionales. El museo tiene por finalidad promover el arte y la cultura del noroeste.

El museo se encuentra abierto todo el año en el horario de 10 a 13hs y de 15 a 18hs.

Museo de la Ermitas

Se exhiben en el museo obras confeccionadas con pétalos florales y semillas de diversos frutos que se utilizan para distintas escenas del Vía Crucis y alegorías de tipo religioso.

El museo se encuentra abierto todo el año, pero no tiene un horario establecido.

Museo Fundación "Medrado Pantoja"

Al igual que otros museos de la región, este se realiza a partir de las obras del artista Tilcareño Medrado Pantoja.

El museo está abierto todo el año, sin horario pre establecido. Para ingresar se debe tocar el timbre.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

Siguiendo por la ruta nacional número 9 se arriba a Humahuaca donde se pueden visitar los siguientes museos:

Museo Francisco Ramoneda

Este museo, el primer museo de arte de la provincia, muestra obras de su fundador, Francisco Ramoneda, y de otros artistas argentinos y extranjeros. En el mismo se reúnen las firmas de Antonio Alice, Benito Quinquela Martín, Enrique de Larrañaga, Indalecio Pereira, Luis A. Ramoneda, A. Laxeiro y otros.

Museo del Carnaval Norteño

Como su nombre lo indica el museo exhibe pinturas, obras y fotografías que reflejan la celebración del Carnaval en la región.

El museo está abierto todos los días de año en el horario de 9 a 12hs y de 15 a 18.30hs.

Museo Justiniano Torres Padilla

En el museo se exhiben obras y fotografías del compositor humahuaqueño Justiniano Torres. El mismo se encuentra abierto todo los días del año, sin un horario fijo.

Museo Fernández Mar

En este museo se presenta la obra del fotógrafo Fernández Mar, la misma se centra en fotografías relacionadas a la actividad arqueológica. El mismo se encuentra abierto todo los días del año.

Museo Arqueológico y Folklórico Regional

En estos se muestran distintas costumbres tradicionales: elaboración de la chicha, de remedios, amuletos y brujerías, los ritos de entierros y desentierro del Carnaval, disfraces, trajes típicos y artesanías

Museo de la Candelaria

La iglesia (1641), consagrada a Nuestra Señora de la Candelaria (1 y 2 de febrero), contiene obras de valor artístico como la propia talla de su virgen patrona y los doce profetas, de Marcos Sapaca, de la escuela cuzqueña

A estos museos se debe agregar los siguientes:

Museo histórico "postal de los Hornillos" de Maimara

Museo "Ernesto Padilla" de Abra Pampa

Museo "Huacalera" de Huacalera.

b- Atractivos Naturales y Arqueológicos

La Quebrada de Humahuaca representa en sí misma un atractivo natural e histórico único. La atracción que genera la región como un todo se sustenta en la particularidad de colores de cada uno de sus cerros así como en la arquitectura y numerosos sitios históricos y culturales que exhiben sus pueblos. Al recorrer los mismos se pueden visitar los siguientes atractivos naturales y Arquitectónicos.

Laguna de Gronda. Ubicada a 5km de Volcán la laguna permite una vista panorámica de la Quebrada, la misma se halla enmarcada por los cerros Chilcayoc. La laguna se encuentra ubicada en propiedad privada pero no existen restricciones para el ingreso

Iglesia de Tumbaya. La misma fue construida en 1796, ha sido conservada en buenas condiciones y conserva la imagen de nuestra señora de los Dolores (patrona del pueblo). La misma puede ser visitada durante todo el año, aunque esto es algo aleatorio ya que no existe un horario establecido para visitarla

Iglesia de Purmamarca. Declarada monumento historiconacional en 1941, fue construida en 1648. Presenta una arquitectura sencilla, realizada en muros de adobe, techo de carbón y torta de barro. En su interior se conservan imágenes y pinturas cuzqueñas del siglo XVII.

Cerro de los Siete Colores. Ubicado sobre los márgenes del pueblo de Purmamarca, este cerro es único en la región y en el resto del país. Como su nombre lo indica cuenta con siete colores que se condicen con distintos momentos geológicos.

Postal de los Hornillos. Casa colonial construida por Álvarez Prado, fue la posta obligada en la ruta que unía el Alto Perú con el Virreinato del Río de la Plata. Fue cartel general de vanguardia del Ejército de la independencia y escenario de varios combates

Yacimiento Arqueológico los Hornillos. Ubicado a 2 Km de Maimara, se trata de una población de difícil acceso que presenta como únicas construcciones defensivas algunos paneles de muro que bordean el camino de llegada.

El Paseo de los Colorados Camino de 3km que recorre el lecho de un afluente del río Purmamarca y permite visitar figuras talladas por la naturaleza en las laderas de las montañas.

Pucara de Tilcara Ubicado a 2km del pueblo de Tilcara es uno de los cuatro pueblos fortificados que los habitantes de la Quebrada edificaron sobre los morros ubicados en el lecho del Río Grande.

La garganta del Diablo Es una profunda incisión hecha por el agua en la roca viva, situada en el cause superior del río Huasamayo desde donde se aprecia el nevado de Chañi.

Iglesia de Huacalera Construida en el siglo XVII, representa una verdadera joya de la arquitectura de la Colonia que conserva pinturas cuzqueñas como "El casamiento de la Virgen". Es única en su temática.

La Posta de Huacalera. Es el establecimiento colonial más antiguo de la región, es mudo testigo del dramático momento en el que un ejército vencido y en retirada, decide descarnar el cuerpo de su jefe, el General Lavalle.

Imagen de San Francisco de Solano. imagen en tamaño natural que aparece puntualmente en una torre de la Municipalidad de Huamuaca.

Monumento a la independencia. Monumento ubicado en el pueblo de Humahuaca que cuenta a su lado con un imponente anfiteatro donde se realiza, entre otras actividades, el jueves de comadres.

4.1.2 Festividades

La combinación de la cultura autóctona y la presencia de la religión cristiana dan lugar a la realización de un importante número de festividades que motivan un turismo de festividades étnico religioso. Si bien todos los pueblos de la Quebrada tiene su festividad propia, la gran mayoría de ellas se realiza en los pueblos de Tilcara, Humahuaca y Purmamarca.

Las mismas comienzan en el mes de Enero con el festejo del "Enero Tilcareño", la fiesta de la caja y la copla en Humahuaca y la realización del "Encuentro de Copleros" en Purmamarca. El mes de febrero contempla la "Fiesta del Cerro de los Siete Colores" en Purmamarca y el festejo del Carnaval en Tilcara.

Las festividades de Abril presentan un carácter religioso, centrándose las mismas en la celebración de la Semana Santa donde sobresale Va Crucis

realizado por las calles del pueblo de Tilcara. En Junio se celebra en el pueblo de Humahuaca el día de San Antonio de Padua. La fiesta de Santa Ana es celebrada, tanto en Tilcara como en Purmamarca, en el mes de Julio. En el mes de Agosto todos los pueblos de la Quebrada brindan su culto a la madre tierra, en el conocido Culto a la Pachamama. La bajada de la Virgen del Rosario es practicada en Tilcara en el mes de Septiembre. El día de la tradición es festejado en toda la Quebrada en el mes de noviembre, a lo que se suma el "Encuentro del Bandoneon" en Tilcara. Adicionalmente a este calendario de festividades pre establecidas, se produce en los pueblos de la Quebrada, particularmente en Tilcara, un importante número de actividades culturales como los encuentros y talleres de teatro y pintura indígena.

4.1.3 Actividades al aire libre

Haciendo uso de los paisajes y la historia del lugar, se realizan una serie de actividades ecológicas y de aventura que dan sustento el turismo alternativo en la Quebrada. Al igual que en el caso del turismo basado en las festividades étnico-religioso, estas se concentran en torno a los pueblos de Tilcara, Humahuaca y Purmamarca. En ellos se pueden realizar las actividades que se detallan en el siguiente cuadro

	Purmamarca	Humahuaca	Tilcara
Trekking	X		X
Cabalgatas	X	X	X
Mountain Bike			X
Avistajes		X	X
Travesías 4x4	X	X	X

El **trekking** es realizado con guías a través de circuitos de distinta distancia y dificultad. Estos se detallan a continuación:

- Circuito Pucara de Tilcara (2 horas)
- Circuito Garganta del Diablo (4 horas)
- Circuito Cuevas Aguirre (4 horas)
- Circuito los Colorados ((3horas)
- Circuito Alrededores de Tilcara (2 horas)

El **mountain bike** es realizado en los siguientes circuitos

- Circuito Alrededores de Tilcara

- Circuito San Pedrito – Maimara
- Circuito Purmamarca

Las **Cabalgatas** son organizadas desde Tilcara por Adrián García del Río, se realizan con guía por los siguientes circuitos

- Circuito garganta del Diablo
- Circuito Tilcara – Valle Grande

Las **travesías 4x4** son guiadas, algunas constan en ir hasta lugares cercanos a Tilcara y Purmamarca y otras desde estos hasta pueblos o lugares fuera de la Quebrada.

Las travesías enmarcadas dentro de las primeras son las siguientes

- Circuito Casa Colorada- Ovejeira- Garganta del Diablo
- Circuito Purmamarca- Colorados -Hornillos

Las que corresponden al segundo grupo las siguientes:

- Circuito Salinas Grande
- Circuito Tilcara – Iruya - Humahuaca

Servicios de Apoyo Turístico

4.2.1 Las Agencias de Turismo

Tradicionalmente se asimila a las agencias de turismo como el canal de distribución indirecta de productos turísticos. Hoy en día aparecen nuevas alternativas entre el productor y el consumidor generados por las nuevas tecnologías de comunicación.

Las agencias pueden ser mayoristas, minoristas o ambas a la vez. Las Agencias mayoristas elaboran productos turísticos o paquetes para ser vendidos a un gran numero de clientes. Es decir compran productos básicos, los amalgaman en un "paquete" y los ofrecen a través de los canales de distribución con anticipación a la demanda real. Las Agencias minoristas son las que venden los paquetes armados por las mayoristas a la vez que compran y venden productos básicos.

La Región de la Quebrada cuenta con una sola Agencia de Viajes y Turismo. Esta se encuentra en Humahuaca. Es una agencia minorista, de capitales

locales, que se dedica principalmente a vender productos de fuera de la región. Hasta el año pasado existía una Agencia en Tilcara

De acuerdo a lo informado por las personas entrevistadas (Director de Turismo de la Provincia, dueños de hosterías en Tilcara y Purmamarca, dueños de restaurantes y bares y el secretario de turismo de Tilcara) el mayor número de personas que visita la Quebrada en la actualidad lo hace a través de excursiones organizadas desde la ciudad capital o Salta. Debido a ello, la Quebrada es vendida bajo esta modalidad desde estas ciudades que es donde se concentran las agencias de viaje. El lugar de las agencias de viaje a sido ocupado, en la Quebrada, por un número de hosterías, las que organizan actividades y excursiones que ofrecen a sus huéspedes, y que, sumado el servicio de hospedaje, son comercializadas como "paquetes" a través de un reducido número de agencias de viaje ubicadas en Salta y Buenos Aires.