

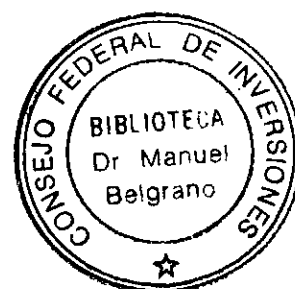
0/6.334 - e Kenstfeld  
F32  
III

44595

Proyecto

Desarrollo de MIPYME's  
en la Provincia de Jujuy

Informe Final



2004

### **INDICE**

1 – Introducción	3
2 – El Tejido Institucional de Apoyo a MIPyME	5
3 – Caracterización de las Instituciones de Apoyo	8
4 – Caracterización de los Servicios de Apoyo a las PyMES	77
5- Caracterización de la Demanda de servicios de apoyo	82
6 - Potencial del mercado de servicios de apoyo en el futuro	93
7 – Metodología de relevamiento de información	96

### ***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 seis secciones, posterior a la introducción, existe una segunda sección donde se presenta una caracterización del tejido institucional vinculado a las MIPyME en Jujuy. La caracterización de las instituciones de apoyo y de los servicios ofrecidos a las MIPYMES constituye la tercera y cuarta sección. La quinta sección presenta la caracterización de la demanda de servicios de apoyo y por ultimo, la sexta sección expone la metodología utilizada para el relevamiento de información.

## **2- El Tejido Institucional de Apoyo a MIPyME en la Provincia de Jujuy**

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 Ministerios 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 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 último, es importante señalar la existencia de dos instituciones Mixtas, creadas a partir de la iniciativa del sector público, 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 físicos-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.

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

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

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

La dirección no presenta una estrategia de marketing ni de imagen que le permita desasociar su accionar con la imagen de una oficina pública y ser visualizada como una organización de servicios para el sector privado. Una prueba de ello es la falta de un logotipo propio que le permita diferenciarse del sector público en general, e identificar los servicios que presta en particular. De hecho la difusión de sus

actividades se realiza a través del logotipo del Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente y en casos puntuales utilizando la imagen de la Fundación Exportar.

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

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

### *c- Servicios*

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

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

#### Área de industria:

Otorgamiento de Loteo Industrial

Evaluación, Aprobación y control de la promoción Industrial

#### Área Minería

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

Promoción de la actividad Minera

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

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

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

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

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

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

Por 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 Jujueños por el país. En la actualidad la Agencia no registra actividades contando en su estructura con un solo recurso humano.

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

En este sentido ofrece a las pymes locales y a las cámaras empresariales, estudios de mercado e información de ferias y encuentros comerciales. Así mismo, las asiste técnicamente en lo que respecta al armado de viajes comerciales y en la realización de su primera exportación (en cuanto a requisitos y procedimientos). Un tercer

servicio ofrecido por la dirección es la organización de visitas o presencias en ferias internacionales. Por ultimo, la Dirección realiza ocasionalmente eventos de capacitación que son financiados o gestionados a través de la Fundación Exportar.

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

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

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

### ***d- Prácticas de gestión:***

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

Los continuos 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. Dichos recursos están comprendidos dentro del presupuesto público 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 áreas 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 órbita de la Subsecretaría de Producción y Medio Ambiente del ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente de la Provincia de Jujuy. Es un organismo Público que se rige bajo las normas del derecho público.

### **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 escasas 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 ultimo servicio tiene como publico 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 l 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 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)*

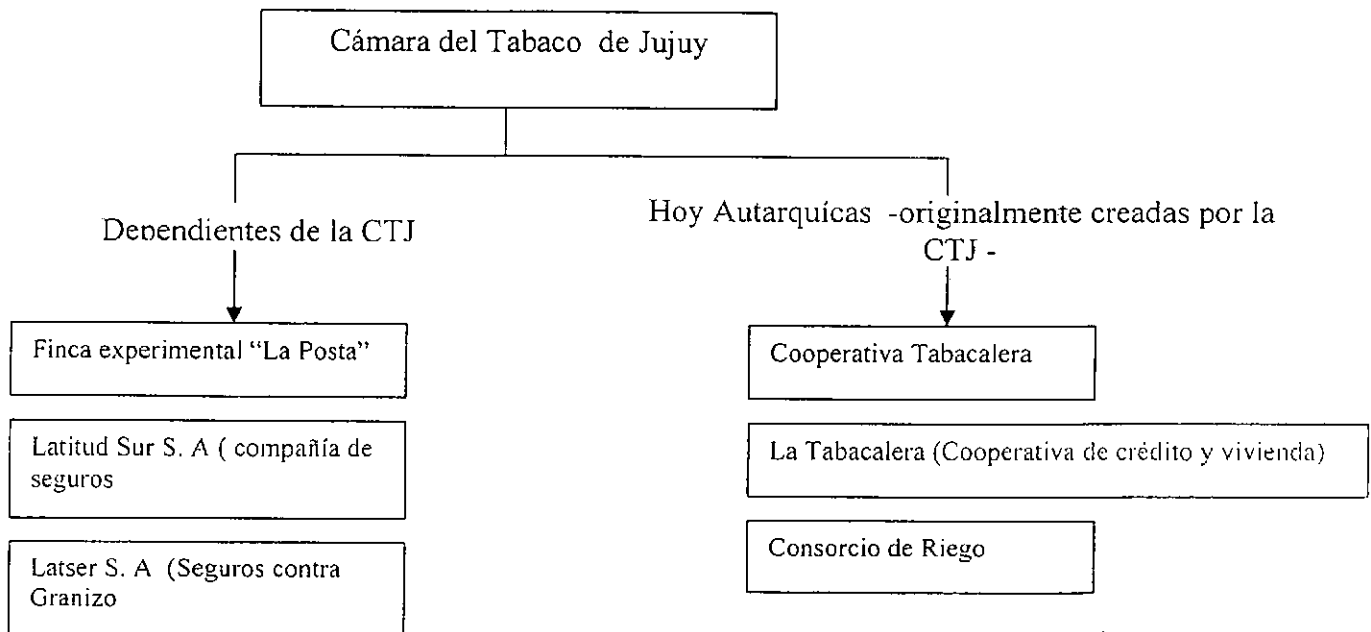
La Cámara del Tabaco de la Provincia de Jujuy es una Asociación civil sin fines de lucro regida por el derecho privado dedicada a representar los intereses de los productores tabacaleros de la provincia. El número de representados alcanza un total aproximado de 700 productores.

- *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:

Asistencia Técnica

# **FEDERAR**

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

---

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 auditorías externas (tribunal de cuentas de la provincia) e internas (departamento de auditoría 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 pizarrón de fibras, con capacidad para aproximadamente 30 personas y las oficinas correspondientes para cada departamento operativo de la CTJ.

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

***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 FEGRA. Ambas publicaciones son distribuidas a los socios por el cobrador de la cuota societaria.

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

### **c- Servicios**

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

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

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

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

### **d- Prácticas de gestión**

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

La cámara realiza de forma circunstancial (no periódica) reuniones con otras instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir

información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

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

### *e- Estructuras de control y accountability*

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

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

### *f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.*

- Recursos Financieros

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

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

- Infraestructura y recursos Humanos

Las instalaciones de la Cámara se encuentran ubicadas en una oficina ubicada en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Las instalaciones cuentan con un espacio amplio para la atención al socio, el despacho del gerente, una biblioteca, una sala de

reuniones equipada con rotafolio, proyector y pizarron 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 numero 34. La misma se organiza internamente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión político representado por un 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.

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

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

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

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

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

### **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 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***

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.

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 del 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 de a conocer las actividades que realiza. La difusión de las actividades es realizada mediante el envío de e-mails, la emisión de un boletín y partes de prensa publicados en los periódicos locales y su pagina web.

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

*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 vínculos 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 – UNEMPJUJ – 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 geográfica 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, realizó 13 encuentros institucionales y puso en práctica el programa de reparación de escuelas públicas.

Para el presente año (2003) el colegio tiene previsto realizar un número similar de cursos y seminarios, incrementar el número de encuentros institucionales e implementar un programa de construcción de casas. Dicho programa prevé la construcción 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 público provee los materiales y el colegio los ingenieros.

El Colegio evalúa los resultados de sus actividades en cuanto al número de personas que participaron de las mismas. La institución 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 gestión***

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

El Colegio 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 vinculan a ellos.

### ***e- Estructuras de control y accountability***

El Colegio 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 accionar. En este sentido, realiza una revisión de los resultados alcanzados, las actividades y medios utilizados. En función 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 una 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*

#### **a- *Diseño institucional***

La unión Empresarios de Jujuy (UNEMPJUI) 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 UNEMPJUI 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 UNEMPJUI 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 UNEMPJUI 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 Jujenos representa la principal actividad de UNEMPJUI. Adicionalmente ofrece de forma no permanente los siguientes servicios.

#### Asistencia técnica:

Asejería 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 Management, 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 UNEMPJUI.

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 UNEMPJUIJ 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 UNEMPJUIJ 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.

UNEMPJUIJ 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 UNEMPJUIJ 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 UNEMPJUIJ.

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 UNEMPJUI no realiza acciones activas para captación de recursos.

- *Infraestructura y recursos Humanos*

La UNEMPJUI 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 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 UNEMPJUI 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 UNEMPJUI.

### *Fundación Jujuy 3000*

#### *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 idiosincrásicos 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 3000 realiza diversas actividades mediante las cuales mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales.

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

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 lombricompost 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 controlar la gestión de la fundación.

A los efectos de brindar mayor transparencia a los proyectos que ejecuta, realiza el control de los mismos a través de una auditoría 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 obtenidos 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 pizarrón 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)***

#### ***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 publicas, 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%).

# **FEDERAR**

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

---

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

# FEDERAR

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

---

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

### *f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.*

- Recursos Financieros

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

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

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

- *Infraestructura y recursos Humanos*

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

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

### 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 (UNEMPJUI, Cámara del Tabaco) e

instituciones publicas provinciales y municipales (Consejo de la Micro Empresa, Ministerio de Infraestructura, Producción y Medio Ambiente).

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

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

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

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

### *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 consultoría 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 año 2002, teniendo previsto asistir a un numero similar de empresas a lo largo del presente año.

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

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.

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**

##### **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.

# FEDERAR

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

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

### Garantías

Para créditos hasta \$8 mil:

# FEDERAR

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

---

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.

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*

##### *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 (ano 2003).

Los resultados alcanzados hasta la fecha son los siguientes:

Para Empresa Ledesma:

- Peines y Bagaceras
- Cuchillas de Base y trozadoras
- Martillo desmedulador
- Prototipo de Aspa para cosechadoras y eslabones de cadenas (actualmente se importan desde USA)

Para Compañía Aguilar

- Horno para proceso de refinado

Para Agua de los Andes

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

Para Ingenio La Esperanza

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

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

### ***d- Prácticas de gestión***

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

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

### ***e- Financiamiento y disponibilidad de recursos.***

- **Recursos Financieros**

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

- **Infraestructura y recursos Humanos**

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

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

### *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*

Estación Experimental San Pedro

#### *a- Inserción en la comunidad y con el público objetivo*

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

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

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

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

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

#### *b- 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 frutívoros hortícolas 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 hortícolas 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 último es importante mencionar el trabajo de ensayo de fertilización y curva de rendimiento realizado con los caneros independientes de Jujuy y Salta.

### **c-      *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.

### **d-      *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 Público 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 públicas 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](http://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 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:

#### 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

### ***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.

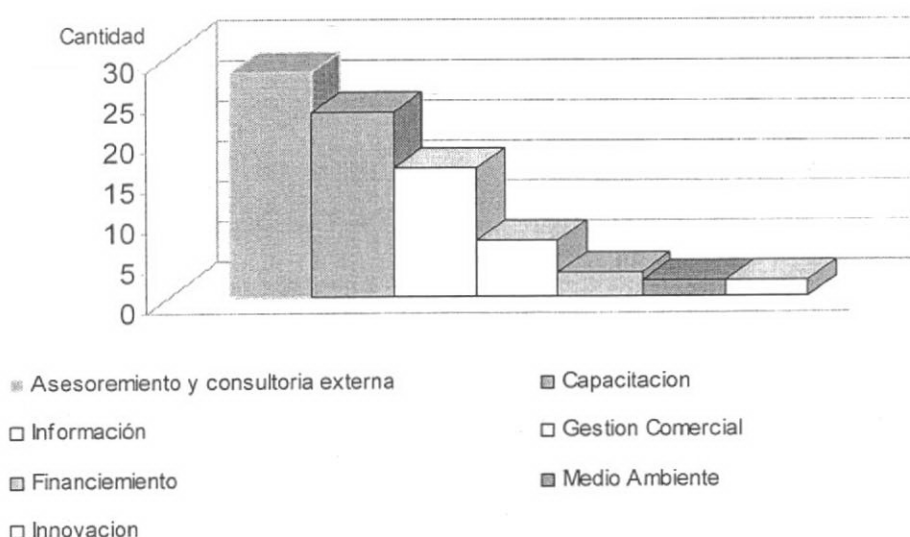
- *Infraestructura y recursos Humanos*

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.

#### 4- Caracterización de los Servicios de Apoyo a las PyMES

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

***Tipos de Servicio Identificados***

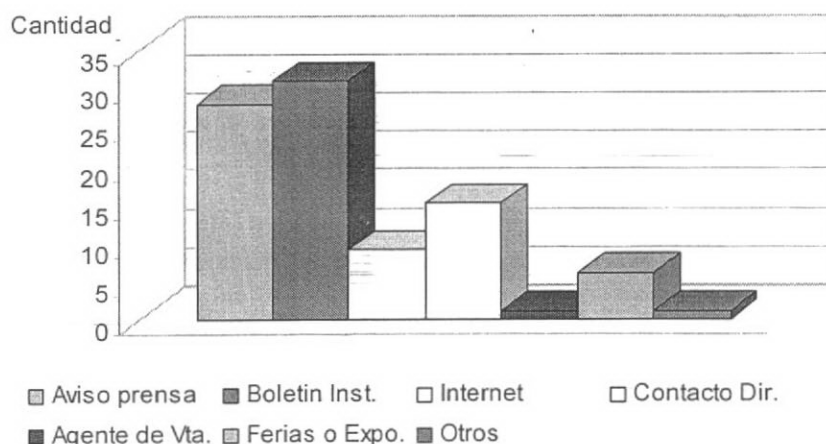


La mayoría de las instituciones de apoyo vinculadas a micro pequeñas y medianas empresas operando en la provincia de Jujuy centran su accionar en el ofrecimiento de capacitación, asesoramiento y consultoría externos. La ayuda suele hacer hincapié en capacitación técnica o “dura”, planificación y estrategia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

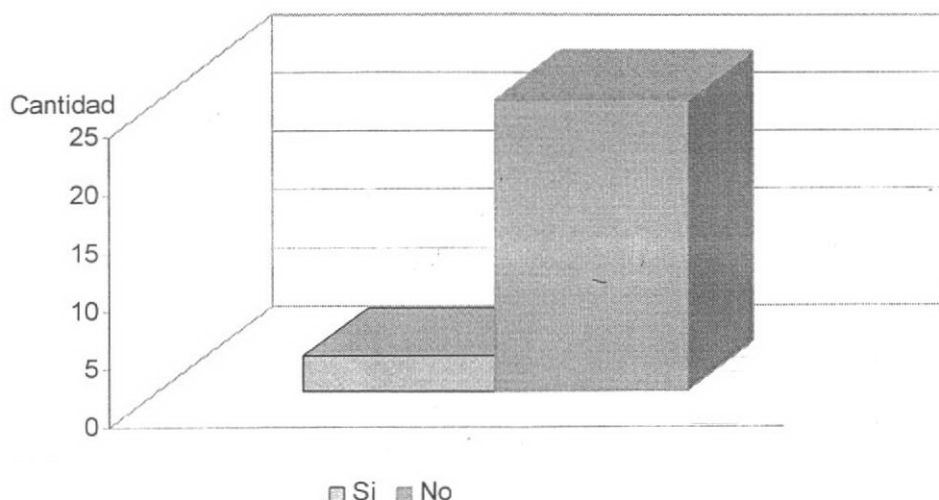
Los servicios de apoyo prestados en Jujuy se concentran con frecuencia en la formación específica para PYME, es decir, gestión de PYME. Por ejemplo, el servicio Excelencia en la Gestión Empresarial» puesto en marcha mediante la colaboración de las Cámaras gremial empresarias sectoriales. Los servicios están enfocados a instaurar nuevos

sistemas de gestión de manera sencilla y práctica para permitir que las empresas desarrollen y pongan en marcha planes de mejora o Sistemas de Calidad para obtener la certificación.

### ***Promoción de Servicios***



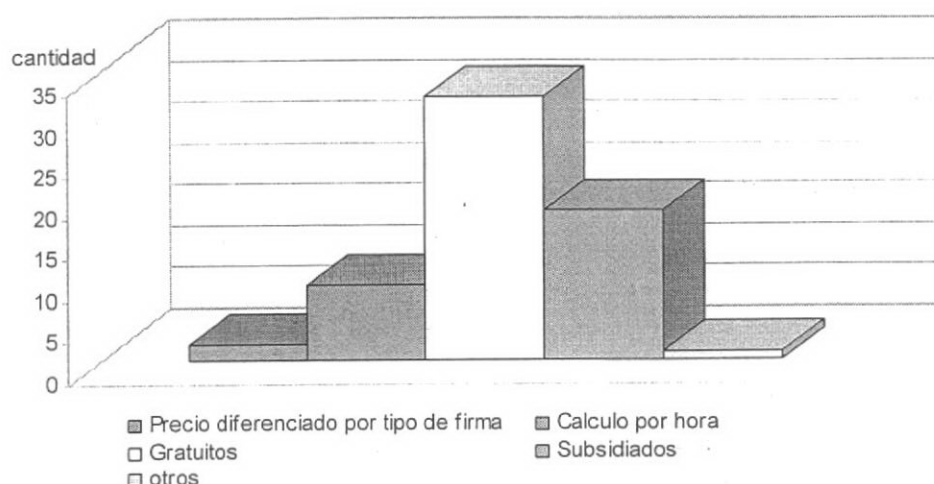
Como muestra el gráfico, el canal de comunicación más importante utilizado por los prestadores de servicios en Jujuy es el boletín institucional, dado que son estos donde primero incluyen la información sobre los servicios destinados a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales. El método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

**Existencia de Mecanismos de Control de Calidad**

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

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

### *Precio de los Servicios*



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

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

El apoyo público a las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales se basa en la convicción de que el crecimiento económico está fuertemente vinculado al desarrollo de estas empresas. Los objetivos de las diversas formas de apoyo ofrecidas son complejos y están orientados a distintos ámbitos de la vida empresarial. Numerosos servicios ofrecen asesoramiento práctico y consultoría dirigidos especialmente a sectores concretos o a distintas fases de desarrollo. Como ejemplos de objetivos se



pueden citar, dependiendo del enfoque principal del servicio, facilitar información sobre servicios de apoyo, reforzar la preparación para la puesta en marcha de empresas y preparar a los posibles empresarios, mejorar la competitividad y la capacidad innovadora de las PYME o asegurar los puestos de trabajo. La consecución de dichos objetivos daría lugar a un aumento del crecimiento económico sostenido y del bienestar social.

### **5 - Demanda de servicios de apoyo**

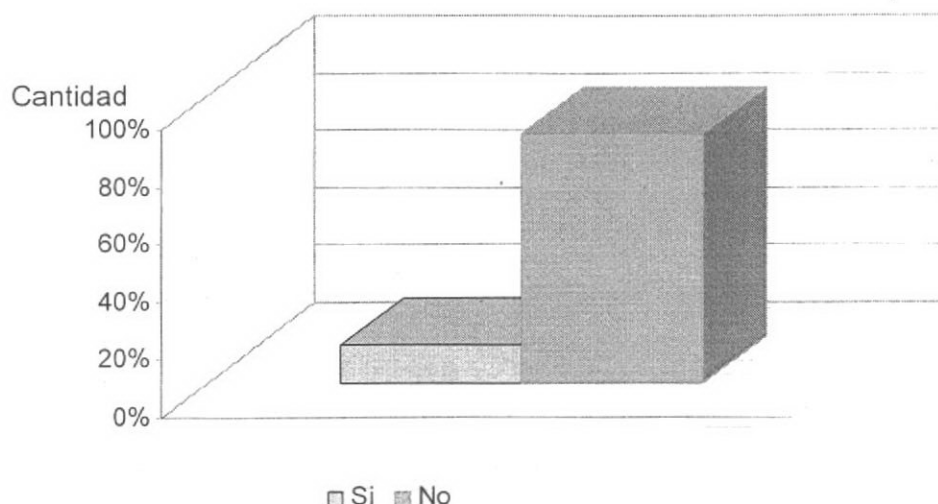
Con respecto a la demanda de servicios de apoyo destinados a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales en Jujuy, se aprecia que los resultados obtenidos no están relacionados directamente con los servicios mencionados en la sección anterior.

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

### **PARTICIPACIÓN EN LOS SERVICIOS DE APOYO**

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

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

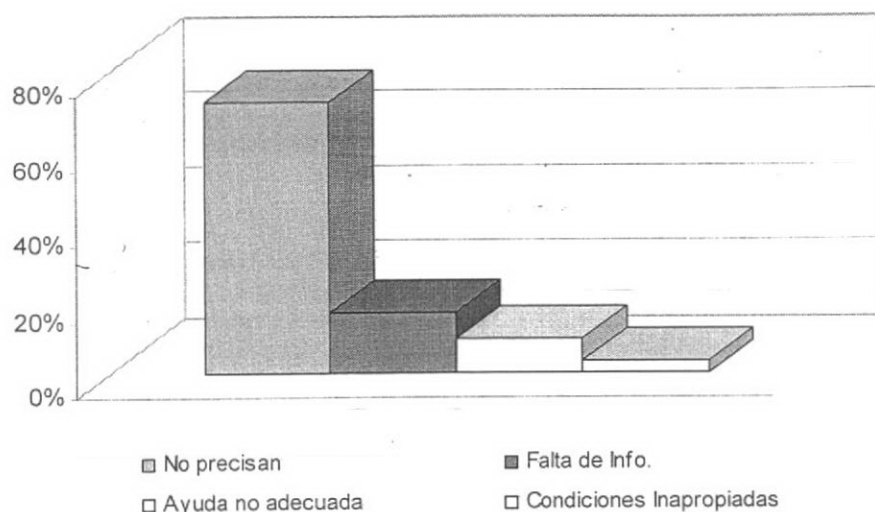
*Uso de Servicios de Apoyo*

Como se observa en el gráfico, la tasa de participación (es decir, el porcentaje de empresas que han utilizado los servicios de apoyo durante los tres últimos años) de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales jujeñas es bastante reducida: menos de una quinta parte de las empresas (13%) entrevistadas hicieron uso servicios de apoyo en dicho periodo.

Se pueden observar diferencias considerables en la tasa de participación de empresas con distintos tamaños: mientras que más de la mitad de las pequeñas empresas (10 a 49 empleados) han hecho uso de servicios de apoyo, solamente en torno al 12 % de las empresas individuales han utilizado algún tipo de ayuda en los cinco últimos años. Esto demuestra que cuanto menor es el tamaño de las empresas, menos recurren a los servicios de apoyo.

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

### *Razones para no utilizar servicios*



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

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

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

Una vez que se deciden a participar en los servicios de apoyo, más de dos terceras partes de las empresas no experimentan ningún problema. Sin embargo, por lo que respecta a las empresas en periodo de crisis, obtener información sobre los servicios de apoyo adecuados constituye un factor importante, puesto que precisan soluciones urgentes que solamente pueden obtener mediante apoyos externos que son bastante difíciles de encontrar, por la escasez de oferta. Esto sucede igualmente con las empresas en fase de transmisión aunque su problema principal parece ser el contenido de los servicios ofrecidos, es decir, que los tipos de servicios existentes no suelen ofrecer las ayudas que necesitan las empresas en el momento de su transmisión.

Las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales españolas parecen bastante poco informadas sobre la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo: solamente el 6 % de ellas indican disponer de «much» información y un 23 % afirman estar «bastante» bien informadas. En total, más del 70 % de las empresas carecen de información sobre los servicios de apoyo.

En general, el nivel de información de las empresas sobre la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo disminuye cuanto menor es el tamaño, por lo que las diferencias son considerables. Mientras que más de la mitad de las empresas de 10-49 empleados afirman tener un nivel de información suficiente, menos de una quinta parte de las empresas individuales indican tener mucha o, al menos, bastante información.

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

En cuanto al método por el cual las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales desean recibir información sobre los servicios de apoyo, las encuestas realizadas permiten concluir que, aunque el porcentaje más elevado preferiría el contacto directo, no existe preferencia clara por ninguna forma de promoción

asesoramiento y la consultoría externos y los servicios de información profesional son los que cuentan con mayor oferta.

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

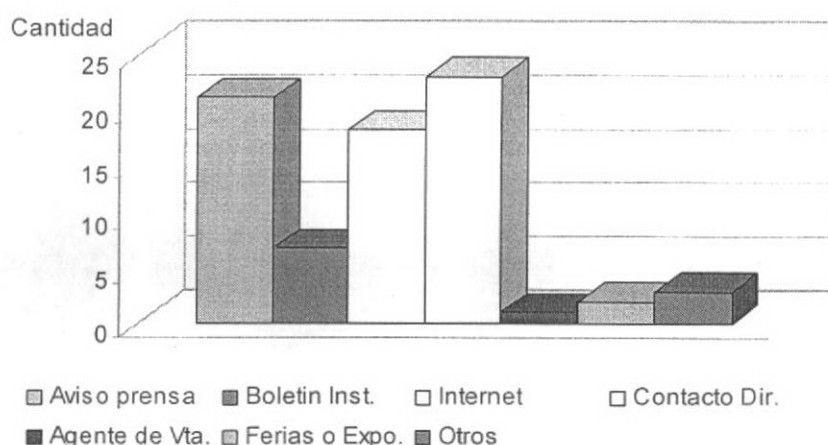
Una gran parte de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales también considera importante que los servicios de apoyo estén diseñados específicamente para empresas de su tamaño. Sin embargo, en este caso, la oferta no se corresponde con los deseos y las necesidades de las empresas tanto como en el sector. La mayoría de las empresas de pequeño tamaño (82%) preferiría utilizar servicios de apoyo diseñados en particular para su actual fase de desarrollo.

En concreto, se cree que la fase de puesta en marcha, la fase preliminar de desarrollo y la fase de crecimiento son los momentos en que las empresas más necesitan las ayudas externas. Al comparar esta necesidad con la oferta de servicios de apoyo, se llega a la conclusión de que en Jujuy se ofrece una escasa gama de ayudas para la puesta en marcha de empresas. De hecho, aunque más del 40 % de las empresas piensa que la fase de crecimiento es uno de los momentos en que más ayuda exterior se precisa, solamente un reducido número de prestadores de servicios de apoyo se centra exclusivamente en dicha fase.

determinada. Solamente se ven menos favorecidas las presentaciones en ferias de muestras, exposiciones o eventos similares.

Al establecer la comparación con los métodos de promoción aplicados realmente para los servicios de apoyo, se comprueba que, aunque muchas empresas apreciarían recibir una visita personal del prestador, esta actividad de promoción no es la más utilizada por las instituciones de apoyo. Esto mismo sucede con el contacto directo: más de la mitad de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales desearían que los prestadores se pusieran en contacto con ellas directamente (por ejemplo, por teléfono o por correo), pero la mayoría de los prestadores de servicios de apoyo no lo hacen.

### ***Promoción preferida por Empresas***



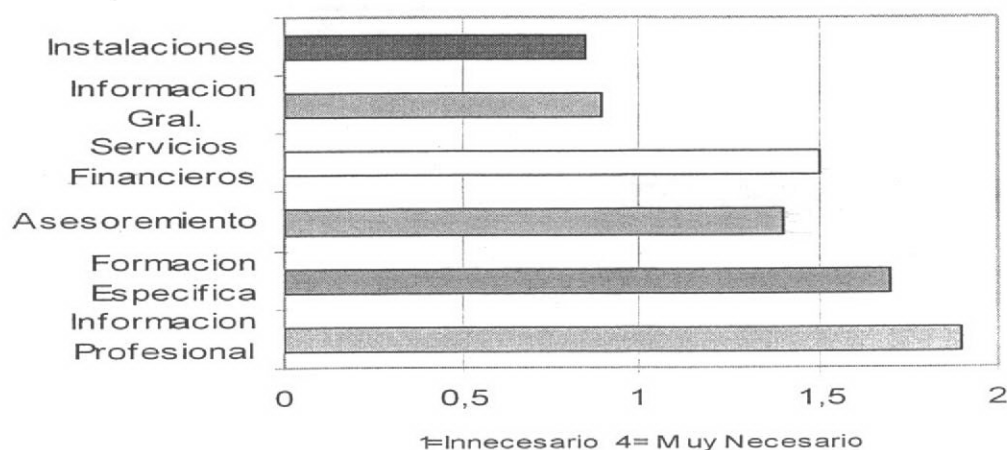
En general, las empresas prefieren claramente buscar servicios de apoyo a escala local. En torno al 16 % de las empresas estarían dispuestas a buscar puntos de contacto nacionales y solamente el 4 % buscaría información sobre servicios de apoyo disponibles a escala regional. Al comparar esta demanda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

No obstante, parece darse cierto desequilibrio en cuanto a la promoción y la información sobre la oferta de servicios de apoyo. El conocimiento sobre las ayudas disponibles para las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales podría incrementarse visitándolas personalmente y contactando directamente con ellas, en campañas de correo, llamadas telefónicas, etc., en lugar de presentar los servicios en

ferias de muestras o exposiciones, por ejemplo, que se cuentan entre los tipos de promoción menos atractivos para ellas. Concretamente, las visitas personales apenas son utilizadas por los prestadores de servicios, pero podrían ser muy eficaces a la hora de darlos a conocer y de aumentar la tasa de información de las empresas.

Una vez que las empresas han superado el problema de la falta de información, les sigue resultando difícil identificar el tipo de apoyo que necesitarían para su desarrollo. El contenido del apoyo disponible (es decir, los tipos de ayuda ofrecidos, las empresas objetivo, etc.) parece una de las principales razones para que las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales no hagan uso de estos servicios. Aún así, son pocas las empresas que indican este aspecto como una dificultad importante a la hora de participar en servicios de apoyo, o de utilizarlos. Pese a que la necesidad de servicios de apoyo parece ser, en general, comparativamente reducida, lo que podría deberse a que las empresas más pequeñas suelen tener problemas para identificar o expresar sus necesidades reales de apoyo externo, hay ciertos tipos de servicios que parecen considerarse más importantes que otros.

**Necesidad de distintos tipos de servicios de apoyo**

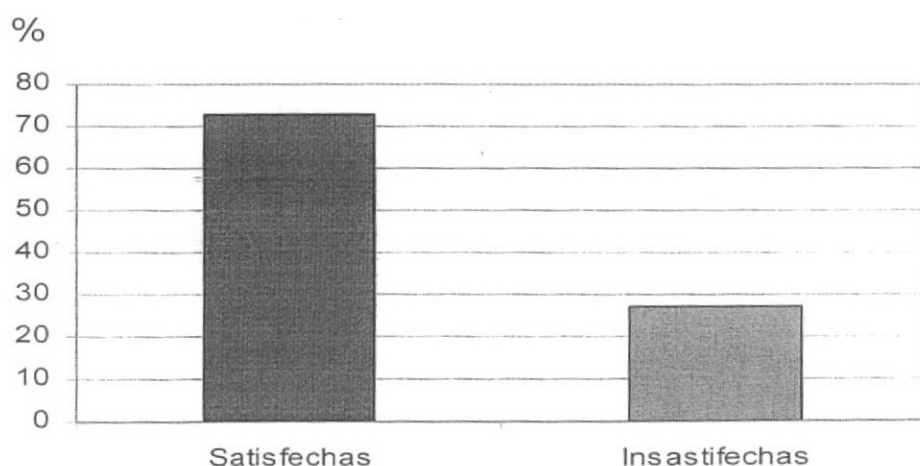


Las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales suelen expresar una necesidad de servicios de apoyo muy reducida. No obstante, al analizar distintos tipos de servicios se observa que la demanda de servicios de información profesional, formación específica y asesoramiento o consultoría parece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



**CONDICIONES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO**

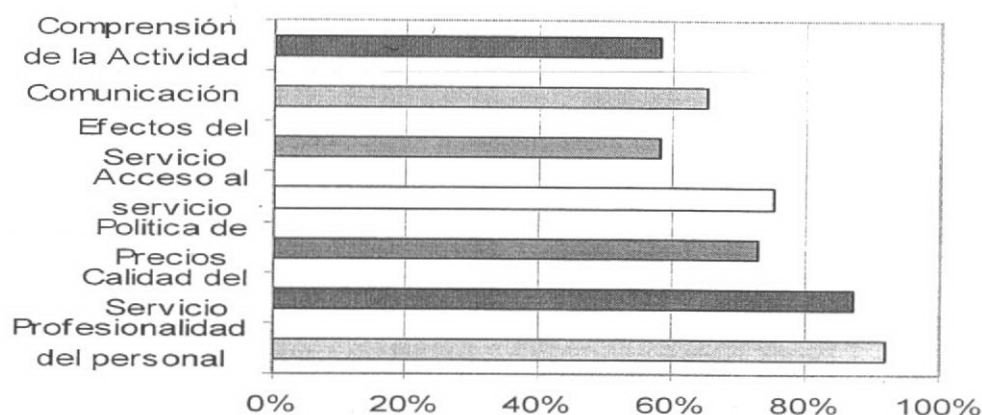
A fin de incrementar la aceptación de los servicios de apoyo entre las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales, no basta con divulgar información sobre la disponibilidad de las ayudas y la oferta de servicios adecuados o pertinentes si las empresas no están convencidas de su valor y calidad reales. Como se indica en los párrafos precedentes las empresas Jujeñas de estos tamaños considera que la mayor dificultad para utilizar los servicios de apoyo viene dada por sus condiciones de prestación. Es preciso superar esta falta de credibilidad si no se desea perder posibles participantes que suelen estar convencidos de la utilidad de la ayuda externa y que probablemente utilizarían los servicios de apoyo con regularidad si se ofrecieran en las condiciones adecuadas. Esta sección está destinada a analizar en mayor detalle la prestación de los servicios de apoyo, para lo cual aporta datos sobre la tasa de satisfacción de las empresas con los servicios de apoyo ofrecidos e identifica posibles desequilibrios entre las preferencias de las empresas respecto a métodos específicos de comunicación, pago, etc., y los métodos empleados realmente para la prestación de los servicios.

**Tasa de satisfacción de las empresas**

Como se observa la mayoría de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales Jujeñas (74 %) que han recurrido a servicios de apoyo en los cinco últimos años indican estar satisfechas con su experiencia al respecto. Esto coincide con el elevado porcentaje de empresas que afirman no haber experimentado ningún problema al utilizar estos servicios.

Mientras que el gráfico anterior presenta en términos bastante generales la tasa de satisfacción de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales con los servicios utilizados, el siguiente gráfico ilustra el grado de satisfacción diferenciando aspectos específicos relacionados con la prestación de servicios de apoyo.

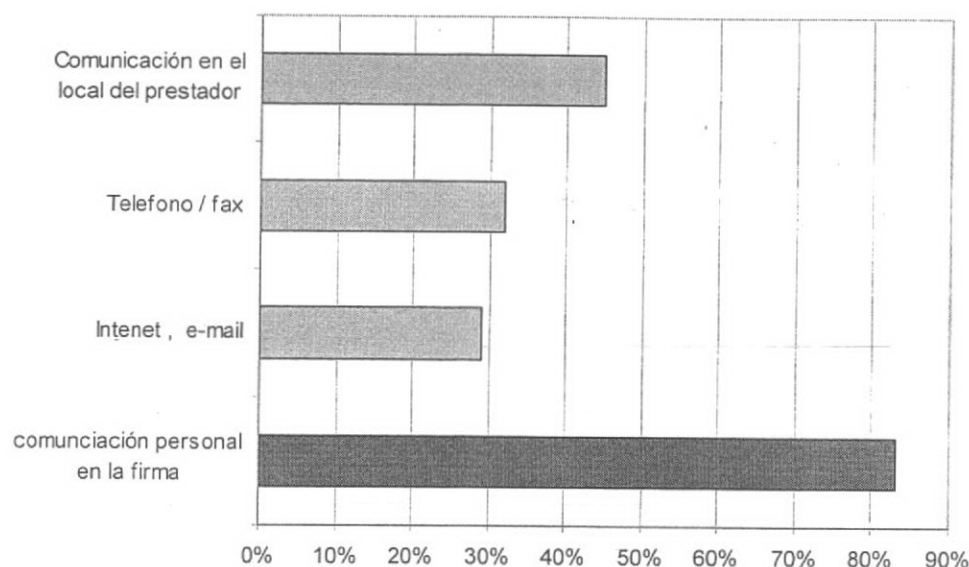
### Satisfacción con el uso de servicios de apoyo, por aspectos específicos



Según demuestra la elevada tasa de satisfacción general, se puede considerar que los prestadores de servicios de apoyo en la provincia de Jujuy actúan de manera satisfactoria, no únicamente en cuanto a sus servicios en general, sino en los distintos aspectos de su labor. Casi todas las empresas que han recurrido a servicios de apoyo en los cinco últimos años están satisfechas con la profesionalidad del personal y la calidad del servicio (92 % y 87% respectivamente). El menor grado de satisfacción se expresa respecto a la comprensión de la actividad por el prestador, pero incluso en este aspecto el 58 % de las pequeñas empresas indican su satisfacción. Por tanto, se puede plantear la hipótesis de que la elevada tasa de satisfacción no se debe únicamente a que la mayoría de los servicios se ofrecen gratuitamente, sino que se puede atribuir al alto valor de los servicios prestados.

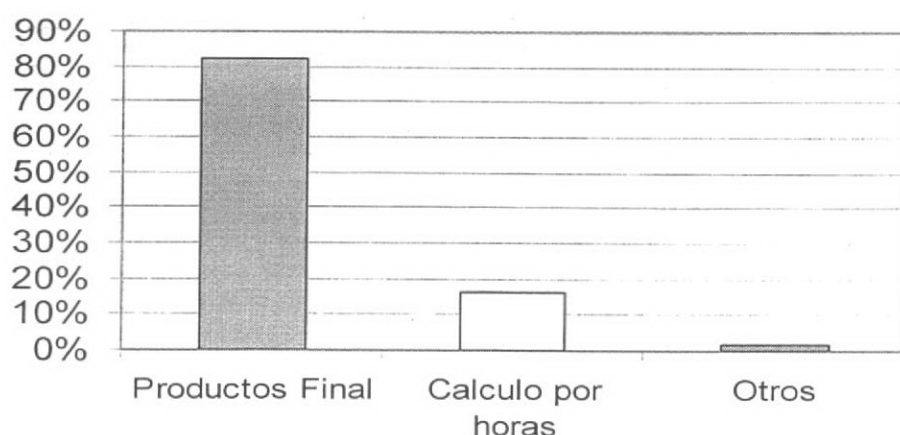
A continuación se analizan tres facetas diferentes de la prestación de servicios: el método de comunicación con el prestador, la forma de pago y los mecanismos de control de calidad, con objeto de averiguar las preferencias de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales españolas en la materia y comparar estos resultados con la oferta en el mercado español de servicios de apoyo.

**Método de comunicación con el prestador de servicios preferido por las empresas**



Está claro que las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales en Jujuy prefieren comunicarse directamente con el prestador de servicios de apoyo, bien sea en la propia empresa (83%) o en los locales del prestador (45%) al recurrir a dichos servicios. Más de una cuarta parte de las empresas aprecia la posibilidad de usar tecnologías modernas para esta comunicación, en tanto sólo al 32 % les gusta emplear el teléfono o el fax como medio de comunicación con los prestadores del servicio.

**Forma de pago preferida por las empresas**



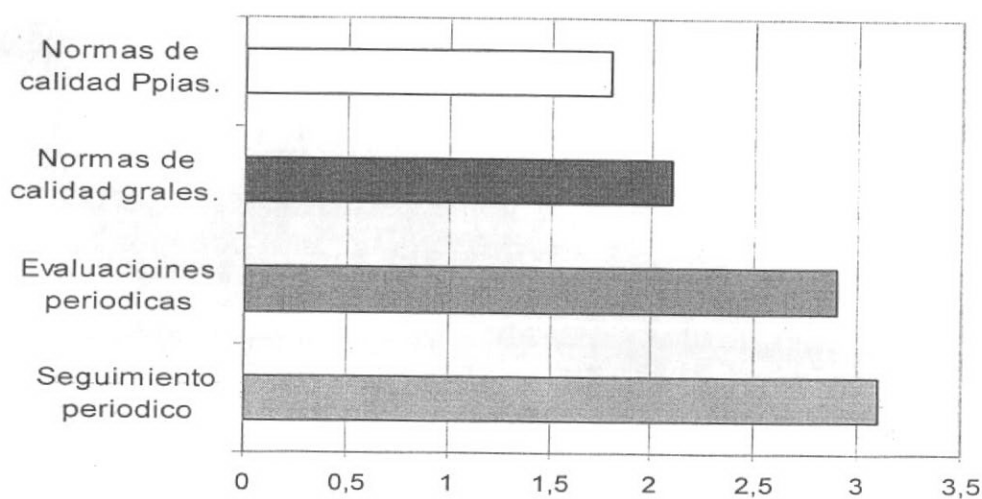
En lo que respecta a la política de precios del servicio, las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales prefieren claramente pagar por producto final. No obstante, esta forma de pago raras veces es utilizada por los prestadores de servicios, es

preciso mencionar que la mayoría de los servicios se prestan de forma gratuita porque están subvencionados por las administraciones públicas.

A las empresas les suele resultar difícil evaluar la calidad de los servicios antes de llegar a utilizarlos. No obstante, a fin de incrementar su confianza en la fiabilidad de los prestadores correspondientes, es aconsejable aplicar medidas de control de calidad que, además de ser indispensables para garantizar la elevada calidad de prestación del servicio, tienen gran visibilidad y reconocimiento entre las empresas. Por ejemplo, aplicar normas de calidad u ofrecer un seguimiento periódico con el cliente son métodos fundamentales para el éxito de la promoción de estos servicios. Elegir las medidas más adecuadas (las que ofrecen mayor confianza a las empresas) y hacerlas visibles resulta crucial para reforzar el convencimiento de las empresas de que los servicios de apoyo son útiles y, por esta vía, incrementar la demanda de estas ayudas.

En siguiente gráfico presenta los resultados relativos a este respecto.

**Criterios indicadores de alta calidad**



1 = no significativo 4 = muy significativo

Cuando las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales intentan evaluar la calidad de un prestador de servicios, los criterios en que más confían incluyen un seguimiento periódico con el cliente y una evaluación periódica de los servicios prestados. Al comparar estos datos con los mecanismos de control de calidad que utilizan realmente los prestadores, se observa que, efectivamente, tanto el seguimiento como las evaluaciones son muy utilizados.

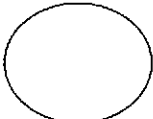



## 6 - Potencial del mercado de servicios de apoyo en el futuro

La siguiente matriz ofrece una visión general del potencial del mercado de servicios de apoyo en Jujuy por diferentes tipos de empresa, junto con la estrategia que se debería aplicar para incrementar la aceptación y el uso de los servicios de apoyo. Para ello, se ha segmentado la actitud de las empresas respecto a los servicios de apoyo de conformidad con dos criterios, a saber:

- clasificación subjetiva de la utilidad general de los servicios de apoyo, y
- declaración sobre su propia necesidad de servicios de apoyo.

La hipótesis es que ambos criterios influyen significativamente en la buena disposición de las empresas para participar en servicios de apoyo en el futuro. Su representación gráfica combinada en una matriz da como resultado cuatro tipos distintos de empresas y permite juzgar el potencial del mercado de servicios de apoyo así como elaborar estrategias específicas para movilizar dicho potencial. En el siguiente gráfico se representan las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales que no han participado en ningún tipo de servicio de apoyo durante los cinco últimos años según su actitud hacia estos servicios.

**Matriz sobre potencialidad del mercado de servicios de apoyo en Jujuy**

Útiles	<b>III</b>  <b>40%</b>	<b>I</b>  <b>29%</b>
No Útiles	<b>IV</b>  <b>8%</b>	<b>II</b>  <b>23%</b>
	Innecesario	Necesario

Cuadrante I: El primer cuadrante muestra el porcentaje de empresas que han declarado necesitar apoyo externo y que están convencidas de la utilidad de los servicios de apoyo. Básicamente, estas empresas están dispuestas a participar en los servicios de apoyo, pero carecerían de información sobre su disponibilidad y la forma de acceder a ellos. Serían muy sensibles a cualquier tipo de medidas para dar a conocer los servicios y a actividades promocionales aplicadas por los prestadores. Las empresas situadas en este cuadrante son las que cuentan con mayores probabilidades de utilizar servicios de apoyo en el futuro y suponen el 29 % de las empresas entrevistadas que no han

utilizado servicios de apoyo. La mejor forma de movilizarlas sería mejorar y reforzar las actividades promocionales y de mercadotecnia de los servicios de apoyo existentes, mediante visitas personales a las empresas o campañas de correo, por ejemplo.

Cuadrante II: Las empresas de este cuadrante han indicado la necesidad general de servicios de apoyo, pero dudan de su utilidad, lo que puede deberse a cierto descontento con la oferta existente. Serían muy sensibles a estrategias destinadas a mejorar el contenido y las condiciones de prestación de los servicios, tales como una mejor orientación al grupo objetivo o la mejora de las estrategias de comunicación y de la comprensión de las necesidades de las empresas. Las empresas de este cuadrante (el 23% de las empresas que no han recurrido a servicios de apoyo en los cinco últimos años) tienen una actitud bastante crítica hacia los servicios de apoyo, pero se podrían movilizar mediante una mejora de su contenido y de los mecanismos para su prestación.

Cuadrante III: Este cuadrante engloba a las empresas que consideran en general que los servicios de apoyo son útiles, pero no ven ninguna necesidad en su propia empresa al respecto. Suele ser más difícil movilizar a estas empresas que a las que no recurren a servicios de apoyo por otras razones, como falta de información o insatisfacción con la oferta, por ejemplo. No obstante, dado que aceptan la utilidad general de estos servicios, serían sensibles a estrategias destinadas a la proliferación de información sobre los méritos de los servicios de apoyo, por ejemplo, mediante la difusión de «buenas prácticas» o la demostración de tasas de éxito de empresas que sí hacen uso de ellos. El 40 % de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales serían sensibles a este tipo de estrategias. Sin embargo, la actitud de este grupo relativamente amplio de empresas con frecuencia tiene relación con la dificultad general para identificar sus necesidades o enfrentarse a problemas económicos u operativos en sus actividades cotidianas, dificultad que es preciso superar. Aun así, la mayoría de las empresas parecen, cuanto menos, convencidas de la utilidad de los servicios de apoyo, lo que supone un buen punto de partida para la aplicación de medidas adicionales.

Cuadrante IV: Por último, el cuarto cuadrante recoge el porcentaje de empresas que no declaran ninguna necesidad de servicios de apoyo ni creen en su utilidad. Esta grupo está conformado especialmente por parte de las empresas más pequeñas que no están capacitadas para juzgar correctamente sus propias necesidades y extraer de ellas una

demanda específica. La consecuencia de esta falta de conocimiento de sus propias necesidades puede dar lugar a una aceptación reducida de los servicios de apoyo existentes en el mercado, que suele ir asociada con la desconfianza general hacia los «de fuera» y a la falta de disposición para dar a los prestadores de servicios de apoyo externos detalles confidenciales sobre sus asuntos económicos y operativos internos. Lo más probable es que las empresas de este grupo permanezcan insensibles ante cualquier medida tradicional de promoción o información y no utilicen servicios de apoyo en el futuro.

### 7 - Metodología de relevamiento

Se ha utilizado una encuesta prototipo como instrumento fundamental para la recolección de la información y el posterior armado de la base de datos

Del análisis de distintas alternativas de recolección y procesamiento de los datos relevados, surgió que los ítems a considerar debían quedar suficientemente acotados, no sólo con respecto a la cantidad sino también a la calidad de la información. Se sopesó como una ventaja su posibilidad de ser traducida en variables y valores cuantitativos significativos en función de las muestras obtenidas.

Con el fin de arribar a un consenso se evaluaron, en particular, las dificultades que podrían originarse de contar con rubros demasiado abiertos. Se discutió la posibilidad de que se dieran origen a un vicio, propio del lenguaje natural, a saber la vaguedad por falta de precisión del rango de aplicación. De aquí que se pensó que acotar su alcance, permitiría anticiparnos a la posibilidad de que el universo de respuestas tuviera tal amplitud que imposibilitara traducirlas en variables y valores procesables.

Resulta oportuno señalar que la mencionada desagregación intentó mantener un grado de objetividad máxima y evitar caer en el vicio de convertirlos en sesgados por meros motivos pragmáticos, a saber la facilidad de su procesamiento. En este sentido, por un lado, se sopesó la pérdida de riqueza de la información que también se procuró reducir a un punto mínimo.

Por el otro, se abrió en la encuesta la posibilidad de efectuar consultas y observaciones que darían lugar a un escenario de reflexión dialógica, incluyendo la opción "otros".

La encuesta prototipo presenta un diseño muestral estratificado por rubros desagregados que permitirá realizar inferencias acerca de las diversas características que poseen los servicios de apoyo a MIPYMEs.

Para la interpretación de los datos se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo a los efectos de representar la información obtenida, de la que ofrecemos algunos de los gráficos más representativos.



Los datos se recolectaron mediante la metodología de **entrevista directa**, es decir que cada Mipyme fue visitada por un censista, quien debía formular todas las preguntas del cuestionario censal. No se aplicó muestra en el relevamiento sino que se formularon las mismas preguntas a toda la población, sin excepción, mediante la aplicación de un **cuestionario único**.

La **encuesta** que se utilizó es producto del diseño en el que participaron Tecnicos de la Fundacion Federar, de la Camara Pyme de Jujuy y de la Union Industrial de Jujuy. El cuestionario fue formulado atendiendo recomendaciones y sugerencias de organismos sectoriales y de usuarios, a las experiencias anteriores y al análisis de la Pruebas Piloto.

La misma se organiza operativamente sobre las divisiones y subdivisiones político-territoriales / administrativas en las que está organizada la Provincia estableciéndose además, divisiones creadas en el operativo censal que dividen el territorio en unidades menores a estas subdivisiones denominadas Fracción, Radio y Segmento. El objetivo es que todas las áreas de la provincia estén cubiertas y subdivididas con un mismo criterio. Para ello se realizan distintas tareas previas al operativo censal: actualización planimétrica, listado, conteo y segmentación de las Mipymes y preparación del operativo.

La estructura de relevamiento quedó conformada por 1 Coordinadores y 22 Censistas. El programa de capacitación consistió en entrenar a los diferentes censistas que componen la estructura de relevamiento procurando asegurar un proceso de formación homogéneo que minimizara las distorsiones derivadas de sucesivas transmisiones. Para ello se formó una estructura de capacitación, que entrenó a todos los encuestadores, utilizando recursos multimediales, con instancias de auto instrucción y evaluación previas a los cursos presenciales.

Se realizo una campaña de sensibilización, en la misma se acordó con cámaras, sindicatos y organismos públicos la inclusión de mensajes alusivos a la encuesta en sus

comunicaciones. La campaña consistió en avisos en los boletines institucionales de las entidades vinculadas a las MIPyMES

A partir de la semana siguiente a la finalización de la relevamiento se efectuó la encuesta post-censal que tuvo como objetivo medir la omisión de MIPYMES en todas las localidades mayores a 500 mil habitantes. Para ello se aplicó un cuestionario especialmente diseñado a tal efecto.

Respecto del procesamiento de los datos, la *captura* de los mismos se basó en técnicas de reconocimiento inteligente de los datos registrados tanto con marcas como con caracteres manuscritos. Con ese fin se aplicaron softs diseñados especialmente para reconocer las imágenes de los cuestionarios capturadas por escáners de alta resolución. Ello hizo necesario que el diseño gráfico de los cuestionarios se adaptara a los requerimientos técnicos pertinentes, considerando el color de la impresión y respetando los tamaños mínimos de las “burbujas” para las preguntas cerradas y de las “cajas” previstas para escribir números y textos.

La lectura e interpretación de los caracteres contenidos en los cuestionarios fueron evaluados mediante un control de calidad que garantizó el cumplimiento de ciertos estándares expresados en tasas máximas de error según tipo de respuesta (marca, número o texto). A tal fin, se aplicó sistemáticamente la confrontación entre imágenes de una muestra de cuestionarios y la correspondiente base de datos. Como producto de la comparación entre ambas fuentes se registró la coincidencia o divergencia del ingreso de los datos encuestados.

Si bien el análisis de la fidelidad de la captura se basó fundamentalmente en el cotejo con imágenes, se complementó con otros controles como, por ejemplo, la presencia de duplicaciones y de defectos de interpretación. Por último, durante el cotejo de imágenes se comprobó la integridad de las imágenes almacenadas, es decir que cada cuestionario contuviese la información de todas sus páginas.

Una vez realizado el control de la captura se llevó a cabo el *control de integridad o completud* de los datos encuestados, el cual tiene por objeto verificar que la base de datos contenga todos los segmentos censados, sin excepciones, y controlar su correcta

denominación y ubicación. Esta revisión se realizó contrastando la información proveniente de las encuestas con los resultados provisionales y con la tabla de segmentación. Una vez realizados dichos controles, se efectuaron las correcciones correspondientes y se continuó con los restantes procesos.

La información resultante de la lectura e interpretación de los datos de las encuestas fue evaluada a partir de una serie de procedimientos denominados *evaluación de calidad y consistencia de los datos*.

Para llevar a cabo los procedimientos de evaluación se desarrollaron una serie de programas a través de los cuales se detectaron cada uno de los errores, su correspondiente magnitud, el origen y su incidencia en los distintos universos de análisis.

Además de las actividades que atañen a la evaluación de calidad, se llevó a cabo la comparación de los datos con información proveniente de otras fuentes (censos, encuestas, registros continuos, relevamientos regulares, investigaciones, etcétera) y se realizaron consultas a informantes calificados con el fin de corroborar la consistencia de los datos.

Por último se efectuó el *plan de tabulados* para su posterior presentación en el marco del plan de difusión de los datos de la encuesta que fue diseñado considerando no solamente las temáticas incluidas en la encuesta censal, sino también los diferentes soportes en que estará disponible la información (gráficos, magnéticos, etcétera) y atendiendo la necesidad del usuario.