

# Una primera aproximación a la economía del Municipio de Tilcara

## Propuestas para el desarrollo de las cadenas de valor locales



**Sergio Iván Braticevic**

CONICET-IIT-FFL-UBA

*sergiobraticevic@gmail.com*

**Javier Rodríguez**

Coop. Cauqueva

*javierrodriguezv@gmail.com*

Fecha de recepción: 17/10/2018

Fecha de aceptación: 15/05/2019

### Resumen

En el presente trabajo, se realiza un breve recuento de todas las actividades económicas del Municipio de Tilcara a precios corrientes para 2018. En este sentido, se intenta —por primera vez— dar cuenta de los volúmenes reales de producción, distribución y consumo de bienes y servicios en el área objeto. En efecto, se elaboró un esquema de ingresos y egresos con el propósito de identificar los sectores de actividad que observan déficit y superávit, así como los potenciales que allí se detectan en clave de promover ciertas cadenas de valor. Se muestra, entonces, una primera aproximación a la dinámica económica local y su análisis, a través de los cuales se propone incentivar un proceso de desarrollo socioeconómico sostenido en el ámbito municipal.

### **Palabras clave:**

*Economía municipal  
Cadenas de valor  
Desarrollo local*

### **A first study of the economy of the Municipality of Tilcara Proposals for the development of local value chains**

### Abstract

In this article, the authors survey the totality of economic activity in the Municipality of Tilcara at current 2018 values. They attempt —for the first time— to account for real volumes of production and the distribution and consumption of goods and services in the study area. The authors developed an estimate for inputs and outputs in order to identify those economic sectors that exhibit deficits or surpluses, as well as the potentials detected as key for the promotion of certain value chains. This study is a first examination of local economic dynamics. The authors posit that the results

### **Key words:**

*Municipal economy  
Value chains  
Local development*

of this analysis could incentivize a socio-economic development process sustained in the municipal sphere.

## **Une première approche de l'économie de la municipalité de Tilcara Propositions pour le développement de chaînes de valeur locale**

### **Résumé**

Dans ce travail, les auteurs font un bref inventaire de toutes les activités économiques de la municipalité de Tilcara selon les prix pratiqués l'année 2018. Dans ce sens, les auteurs essaient —pour la première fois— d'évaluer les volumes réels de production, de distribution et de consommation des marchandises et des services pour la région considérée. En effet, un schéma des revenus et des dépenses a été élaboré avec pour objectif d'identifier les secteurs d'activité qui connaissent un déficit et ceux qui présentent un excédent, ainsi que les potentiels qui sont détectés pour promouvoir certaines chaînes de valeur. Apparaît donc une première approche de la dynamique économique locale, et son analyse, à travers lesquels il est proposé d'inciter un processus de développement économique soutenu dans l'espace de la municipalité.

### **Mots clés:**

*Économie municipale  
Chaînes de valeur  
Développement social*

### **Introducción**

El Municipio de Tilcara ha experimentado profundos cambios de manera reciente, a partir de dos hechos fundamentales de la historia económica nacional y local: la gigantesca crisis socioeconómica de 2001 y la declaración de la Quebrada como Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en 2003.<sup>1</sup> Dichas situaciones provocaron diversos movimientos migratorios en la población de la zona, convirtiendo al área objeto en un fuerte atractor de familias que habían migrado durante las décadas previas a otros lugares de la provincia de Jujuy y de la región en busca de empleo. Asimismo, se aceleró el proceso de migración desde la Puna jujeña.

De este modo, la ruptura del atraso cambiario —tras la fuerte devaluación de 2002— propició un rápido aumento de la actividad económica en general, y del sector industrial en particular. En este sentido, la actividad turística nacional se vio favorecida por dos cuestiones: con un dólar más caro el turismo nacional gastaría sus pesos dentro del país; mientras que el segmento extranjero se vería más atraído con una relación cambiaria más beneficiosa. A esto, se le sumó la Declaración de Patrimonio, cuestión que no es ajena al desarrollo de las actividades turísticas observadas durante la década pasada. En efecto, también se desencadenó un notable incremento de la afluencia turística. Esto motivó la instalación de nuevos emprendimientos, tanto hoteleros como gastronómicos, y un paulatino cambio en el perfil socioeconómico de la población.

En síntesis, se puede señalar que ambos factores determinaron un fuerte crecimiento de la población quebradeña, especialmente en las localidades de Humahuaca, Purmamarca y Tilcara.<sup>2</sup> En esta última, la población se triplicó desde 1990, llegando en la actualidad a 10.500 habitantes. Si se habla del Departamento, y no del Municipio, que incluye a las localidades de Huacalera y Maimará, la población era de 8.463 habitantes en 1990 y subió a 10.403 en 2001. En el Censo Nacional 2010, se registraron 12.349 habitantes con una estimación de 14.807 personas para 2018 (DiPEC, 2012).

Por su parte, este desarrollo turístico no tuvo su correlato en políticas públicas, de acuerdo con la diversificación y aparición de nuevos sectores en la economía local, en estrecha relación con el crecimiento de las actividades turísticas. Así, se desperdiciaron enormes oportunidades que ofrecía el sector. De todos modos, estas chances son diferenciales de acuerdo con el acceso económico, educativo y cultural en general. Sin embargo, existe la posibilidad de potenciar la economía regional a partir de mecanismos de integración horizontal entre actividades emparentadas y con las comunidades locales. En este sentido, los rubros económicos más importantes se corresponden con las actividades turísticas, como el comercio que se origina a partir del desarrollo del turismo, la producción agropecuaria en quebrada y valles y, por último —aunque en menor medida— el segmento relacionado con los servicios (fundamentalmente el transporte).

Hay que señalar que una gran proporción de quienes desarrollan dichas tareas combinan sus ingresos con el empleo público o la participación en programas sociales. Asimismo, la integración de los emprendedores es muy escasa, no hay demasiada agregación de valor y casi no existen eslabonamientos productivos locales. Del otro lado, el turismo ha crecido de manera considerable, al igual que la población del municipio. De hecho, Tilcara se ha convertido en la principal plaza hotelera de la provincia (cuenta con 120 establecimientos hoteleros y 30 alojamientos familiares, con un total de 2.100 plazas). En efecto, la principal intención de este trabajo es analizar esta situación y proponer alternativas para un desarrollo territorial de cadenas productivas, identificando posibles *upgradings* (mejoras) que pueden cualificar las “cadenas de valor local”, como el reforzamiento de la “densidad institucional” de manera multiescalar (Fernández Satto y Vigil Greco, 2007).

## Breve descripción de la economía del Municipio de Tilcara

A continuación se ofrece un esquema de la económica municipal a partir del recuento de las actividades económicas existentes, con el propósito de comprender su dinámica y potencialidades.

Del lado de los ingresos, existe una serie de vectores generadores a partir de recursos privados, tales como el turismo y todas sus actividades encadenadas. Además, se suman las remesas que llegan desde fuera por parte de familiares de residentes locales. Asimismo, se destaca la producción agropecuaria, cuyo eslabón de comercialización se desarrolla en las zonas urbanas del Municipio; pero que comienza en zonas rurales dentro del mismo o fuera de él en áreas aledañas. Por último, también sobresale la producción de objetos artesanales —destinada al turismo— que representa la mayor agregación de valor en la quebrada.

Desde el sector estatal, se perciben ingresos públicos provenientes de la Coparticipación Provincial; el cobro de impuestos y tasas a empresas y particulares; el financiamiento de proyectos a través de programas provinciales y nacionales; los salarios de empleados públicos, pensiones y asignaciones sociales; y los fondos especiales, tales como los provenientes de retenciones a la soja y regalías mineras.

Por otro lado, existen fuentes de egresos, como las adquisiciones para el funcionamiento de las actividades económicas locales o el consumo familiar (materiales de construcción, alimentos, prendas y accesorios para la venta al turismo, textiles para el uso doméstico y laboral, insumos para la producción agropecuaria); gastos y transferencias bancarias; salarios a no residentes; remesas (para estudiantes locales que residen fuera del municipio y de inmigrantes bolivianos, principalmente); impuestos y servicios nacionales y provinciales que gravan gran parte de las actividades económicas y culturales (excluyendo parcialmente el transporte, ya que algunas de las empresas son locales).

Ahora bien, es fundamental poder cuantificar cada uno de los sectores arriba mencionados para conocer su peso relativo e identificar los vectores clave y potenciales en las cadenas productivas. En el Cuadro 1, se muestra un primer acercamiento de todas las actividades que se pudieron ponderar dentro del Municipio. Las estimaciones se encuentran expresadas en pesos corrientes a enero de 2018 y se obtuvieron en la Jefatura de Gabinete de la Municipalidad de Tilcara, mientras que todas las cifras se corrigieron “en terreno” de acuerdo con cada rubro y situación.

**Cuadro 1. Sectores de la economía. Municipio de Tilcara. Precios corrientes (enero 2018).**

Sector	Actividad	Empleos	Masa salarial	Ingresos totales
Turismo	Hotelería	600	118.260.000	394.200.000
	Alojamientos familiares	55	1.200.000	12.000.000
Estatal	Dependencias públicas	582	119.471.423	119.471.423
Servicios	Remises	300	32.076.000	106.920.000
Autoempleo	270	22.842.072	34.609.200	
Primario	Agricultura	154	2.352.000	23.520.000
Ganadería	55	975.000	<b>9.750.000</b>	
Comercial	Comercio	600	148.262.400	449.280.000
Cárnico	200	35.062.500	106.250.000	
Vegetales	120	10.625.000	53.125.000	
Venta callejera	110	15.937.500	159.375.000	
<b>Totales</b>		<b>3.046</b>	<b>507.063.895</b>	<b>1.468.500.623</b>

Fuente: elaboración propia en base a Jefatura de Gabinete, Municipalidad de Tilcara (2018).

Vale la pena mencionar que todas las estimaciones pertenecen a la Jefatura de Gabinete de la Municipalidad de Tilcara para 2018. Una vez obtenidas estas cifras, se realizaron diversas entrevistas con funcionarios públicos a fin de determinar los datos con mayor precisión, además de verificar que todos ellos fueran fehacientes y no tuvieran errores gruesos. Por último, se efectuaron correcciones a partir de consultas directas con distintos actores “en terreno”.

Como se muestra en el Cuadro 1, se tipificó la economía local en cinco sectores compuestos por once actividades, siendo las más importantes la hotelera, el comercio formal y la venta callejera, todas estrechamente relacionadas con el turismo. Para calcular este último sector, se tuvieron en cuenta todos los establecimientos habilitados, con una ocupación promedio anual del 60% y quince plazas por hotel, a un precio estándar de \$ 1.000 por habitación. Para el caso de los alojamientos familiares, se ponderó la totalidad con un promedio de seis camas y un valor de \$ 400 con cien días de ocupación plena al año. Por su parte, para calcular el empleo total se incluyeron las fuentes directas más el autoempleo, ya que generalmente los mismos dueños realizan tareas en sus propios establecimientos. En efecto, el sector representa un 20% del empleo y el 22% de la masa salarial. Todos estos cálculos y la metodología emanaron de los registros oficiales de la Municipalidad de Tilcara, que habitualmente se utilizan para la recaudación de impuestos sobre los locales pertenecientes al sector.

Por su parte, el sector estatal emplea a 582 personas, con un salario de bolsillo promedio de \$ 15.791. Es necesario marcar que las dependencias públicas son diversas, siendo

las principales la Municipalidad con 280 empleos; los establecimientos docentes con 161; el Centro Universitario de la UBA con 54 y el Hospital con 50; ellos totalizan 545 y representan un 94% del empleo público en el Municipio. En este caso, la masa salarial coincide con el ingreso total, situación fundamentada en la no existencia de una ganancia patronal durante el proceso de trabajo.

Asimismo, pese a lo establecido simbólicamente desde el sentido común como la gran carga que significa el empleo estatal, apenas el 20% de la población económicamente activa trabaja para el Estado, mientras que representa un 19% del empleo total y solo un 8% del total de los ingresos brutos a nivel municipal y un 22% de la masa salarial total.

El segmento de servicios emplea en total a 570 personas, repartidas entre 300 dedicadas a los remises y 270 al autoempleo; este último sector incluye albañilería, oficios y otros rubros. Para calcular los movimientos realizados durante un año se tomó una facturación bruta diaria de \$ 988 por automóvil, sin descontar gastos corrientes y de amortización del automóvil. Para el caso del autoempleo, se estimó una facturación bruta diaria de \$ 712.

Por su lado, el sector primario posee unas 175 hectáreas productivas en el Municipio, con 140 productores, un tamaño promedio de 1,25 ha por unidad productiva y un ingreso bruto promedio anual de \$ 168.000. Mientras tanto, la actividad ganadera cuenta con 50 productores y una facturación bruta que asciende a \$ 195.000 anuales *per cápita*, si se toma como referencia 130 toneladas de kilos vivos a un precio de \$ 60 por kg, compuestas por 500 vacunos de 250 kg y 200 cabras/corderos de 25 kg. En ambos segmentos, se estimó la contratación de mano de obra externa en alrededor de un 10%; por esa razón la masa salarial se calculó en esta misma proporción.

Por último, el sector comercial posee unas 600 fuentes de trabajo si se tienen en cuenta los cuentapropistas, mientras que alrededor de 200 personas son empleadas con casi el 30% de la masa salarial y el 15% de los empleos directos. Su facturación bruta lo coloca como la primera actividad en importancia, ya que allí se encuentran rubros tales como restaurantes, almacenes y venta de ropa que, en parte, se relacionan estrechamente con las actividades turísticas. A su vez, los comercios que venden carnes, vegetales y los que realizan venta callejera son numerosos; si se suman todos sus ingresos brutos alcanzan alrededor del 20% de la actividad económica, con una facturación bruta diaria de alrededor \$ 5.492.

## Breve compendio de ingresos y egresos. Sectores a potenciar

*A priori*, se pueden seleccionar algunos rubros a partir de los cuales se pueden ejecutar acciones que tiendan a aumentar los ingresos. En la actualidad, algunos de estos sectores generan ingresos y poseen un enorme potencial, como el caso del turismo; mientras que hay otros que se encuentran escasamente desarrollados, como por ejemplo la producción agropecuaria. Asimismo, existen rubros que podrían incentivar “ahorros” que se destinen al mercado local, como se mostrará a continuación. No obstante, se realiza una breve descripción sin un cálculo monetario, ya que fue prácticamente imposible conseguir fuentes fiables que se pudieran exponer en el presente trabajo.

### *Turismo y poblaciones temporarias*

Actualmente, Tilcara representa una de las principales plazas hoteleras de la provincia de Jujuy, con aproximadamente 400.000 turistas por año y con una permanencia promedio de dos días por visitante. Un objetivo inmediato sería aumentar la estancia promedio, a partir de nuevas propuestas culturales y circuitos turísticos innovadores que hagan atractiva la estancia en la ciudad durante varios días. Del mismo modo, se podría trabajar

en la mejora de la oferta académica terciaria y universitaria. Tilcara cuenta con una sede de la Universidad de Buenos Aires de museo e investigación (Facultad de Filosofía y Letras), con dos carreras de grado dependientes de la Universidad Nacional de Jujuy y con varias ofertas terciarias (tecnicaturas y profesorado de nivel secundario) del Instituto de Educación Superior N°2, dependiente del Ministerio de Educación de la provincia de Jujuy. Promover propuestas educativas como las mencionadas podría disminuir las migraciones de los jóvenes y aumentar la afluencia de estudiantes de otras localidades de la provincia, especialmente Quebrada y Puna. También mejoraría la calidad de vida de los jóvenes tilcareños y generaría ingresos por salarios docentes y no docentes.

### *Cadenas locales de valor en producción agropecuaria y artesanal*

El escaso desarrollo de las cadenas de valor locales presenta una oportunidad interesante. Es factible generar eslabonamientos en los cuales el valor añadido permanezca en el ámbito municipal, a través de la producción de alimentos, artesanías, luthería y textiles. Más adelante en el texto, se realiza un análisis en profundidad sobre las mencionadas cadenas productivas.

### *Mejoras de los servicios sociales*

La ampliación de servicios de salud, educación y seguridad traería aparejado el aumento de ingresos. Resultado que también se conseguiría aumentando la obra pública, los programas de desarrollo y la cobertura de pensiones y asignaciones. De todos modos, es necesaria la intervención política de la Municipalidad de Tilcara; así como de la Provincia de Jujuy y de la Nación para poder cubrir los costos de las acciones mencionadas.

Por su parte, en relación con los egresos, se proponen las siguientes acciones a fin de generar “ahorros” a escala local:

### *Reducción de importaciones*

Se propone promover la producción artesanal local con materiales de la zona. De este modo, se podrían reemplazar mercancías comercializadas como autóctonas o artesanales que en realidad son industriales y provienen de Perú, Ecuador y Bolivia.

Más allá del impacto relativo en los precios a corto plazo —que momentáneamente podrían ser más elevados— en el mediano plazo, el efecto multiplicador sobre el circuito económico local sería sumamente positivo. Además se debe señalar que el valor de los productos importados se encuentra directamente relacionado con las alteraciones del tipo de cambio, haciendo que se incrementen los precios relativos de estas mercancías siguiendo la depreciación de la moneda local.

Asimismo, si se incrementase la cantidad de artesanías locales, se podrían potenciar las cadenas productivas locales con conocimientos y materias primas de la región. Al mismo tiempo, el consumo de carne, derivados y lácteos producidos en la zona podría reducir las importaciones de productos extrarregionales, que además de no generar trabajo local poseen elevados costos de transporte.

### *Disminución de gastos y transferencias bancarias*

Se pueden generar estrategias de promoción del ahorro local, para el financiamiento de proyectos productivos a pequeña escala. Si bien esto merece una discusión más profunda, se proponen diversas posibilidades de ahorro, tanto desde la esfera pública, como privada. Por ejemplo, puede tratarse de una cooperativa de ahorro y crédito a escala comunitaria sin fines de lucro. De todos modos, el propósito principal sería crear una oferta potencial de crédito local, sin la necesidad de los canales de préstamo tradicionales. En efecto, se podrían disminuir gastos financieros y de transferencias bancarias con agentes extralocales, redundando en tasas y costos más convenientes al interior del municipio.

### *Ahorro en el uso de servicios públicos tradicionales*

En este punto, podría pensarse en la incorporación de energías renovables a mayor escala. Asimismo, existen diversas experiencias regionales que muestran las enormes posibilidades de este tipo de fuentes energéticas. Para el caso local, el desarrollo de energía solar o hidráulica en pequeña escala requiere de un bajo nivel de inversión y ofrece un enorme potencial, debido al alto nivel de insolación durante casi todo el año, como la existencia de diferentes cursos de agua. En síntesis, se plantea que a partir de inversiones focalizadas en la materia, podrían desarrollarse fuentes de energía alternativa que significarían un ahorro a escala local.<sup>3</sup>

### **Upgradings para cualificar las cadenas productivas en el territorio**

Tras diversos relevamientos, se han identificado siete cadenas productivas —sobre las que se pueden promover articulaciones— tanto horizontales como verticales. En este caso, la integración horizontal remite a las posibles asociaciones entre productores de un mismo sector; mientras que la integración vertical responde a la articulación entre actores pertenecientes a distintos eslabones de una o más cadenas productivas, como pueden ser la producción, el acopio, la distribución y la comercialización.

En este punto, vale la pena aclarar que se propone promover “cadenas de valor” con articulaciones horizontales y verticales a fin de potenciar “ventajas competitivas”, a partir de estrategias más complejas que no impliquen exclusivamente la producción y la venta de bienes (situación que se podría traducir como un simple eslabonamiento de una cadena productiva). Así, se plantea establecer una organización al interior de cada sector, junto con integraciones intersectoriales entre rubros relacionados, con el objetivo de promover economías de escala en el territorio objeto. A continuación, se describen los siete eslabonamientos analizados con el propósito de transformar las mencionadas cadenas de producción en cadenas más complejas o “de valor” (Flores Martínez, 2018).

### *Agricultura agroecológica*

En la actualidad, la agricultura convencional ocupa gran parte del espacio de producción hortícola en áreas rurales del Municipio de Tilcara. Asimismo, existen algunas experiencias aisladas de agricultura orgánica, como también importantes incentivos desde el INTA con el fin de promover la agroecología como una alternativa al sistema productivo tradicional. Por su parte, en las comunidades más alejadas del eje de circulación de la RN 9 aún se practican cultivos tradicionales con técnicas ancestrales, con escaso o nulo uso de agroquímicos, ejemplo que puede ser utilizado como referencia para el desarrollo de una agricultura orgánica en el territorio objeto.

Las hortalizas se venden a través de intermediarios, que llevan la producción a mercados extralocales. El caso más paradigmático es el de la feria de Perico, distante a unos 120 km de la localidad de Tilcara. Allí la venden dichos compradores, pero a un precio ostensiblemente mayor. Esta apropiación de valor en la esfera de la comercialización se sustenta en la falta de recursos por parte de los productores locales a la hora de vender sus productos fuera de la quebrada. No obstante, constituye una excelente oportunidad de cualificar esta cadena a partir de mejoras en la comercialización, donde se propone una mayor capitalización del sector productivo local con el propósito de vender extra-local o regionalmente. Pero no solo eso, sino también promover acuerdos locales con el objetivo de comerciar sus productos con los actores del municipio.

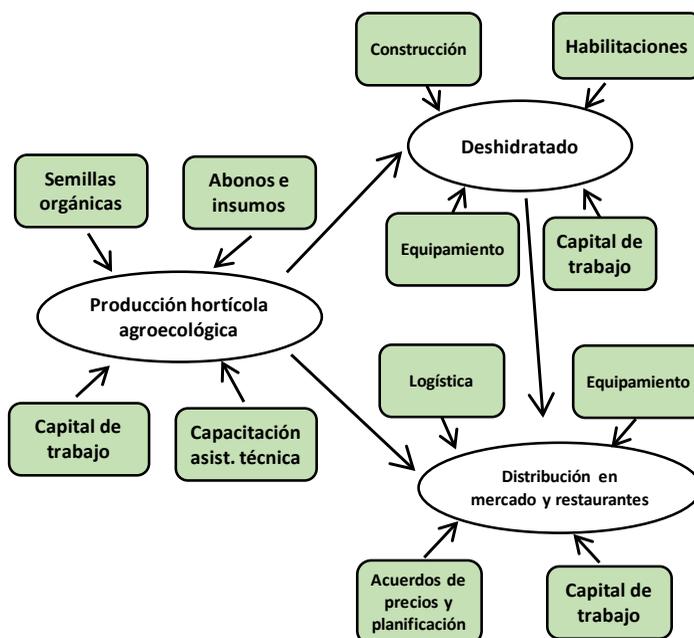
En este sentido, se entiende que la promoción de la agroecología a partir de la comercialización directa, en base a acuerdos intersectoriales, sería beneficiosa también por cuestiones de salud (tanto de productores como de consumidores), ambientales y

económicas, reduciéndose así diversas externalidades negativas. Además, para los gastronómicos locales sería un valor agregado la certificación de origen de sus insumos y para ambos sectores significaría mejorar sus precios, mientras que para toda la actividad turística significaría una nueva distinción que la torne aún más atractiva.

La propuesta de mejora de la cadena de valor en el circuito regional consistiría, primeramente, en efectivizar los acuerdos de precios en las transacciones entre productores y compradores, a partir de precios regulados con mínimos y máximos. Para ello, las Direcciones Municipales de Producción y de Economía Solidaria podrían trabajar en la implementación, puesta en producción y comercialización de las explotaciones agroecológicas. Así, se emitiría un certificado conjunto entre el INTA y el municipio, tanto a los agricultores, como a los emprendedores gastronómicos que participen de la propuesta. Si hubiere puesteras del mercado que quisieran participar, también obtendrían el certificado. La disponibilidad de puntos de venta permanentes puede facilitar el proceso y la organización de los actores en torno a la propuesta. Este sistema también sería aplicado a los productores más tradicionales que no usan agroquímicos, a fin de valorizar sus producciones. En general, estos últimos se dedican a cultivos andinos, como papa, maíz, oca, papa lisa, haba, entre otros.

Para la implementación de las mejoras mencionadas a lo largo de esta cadena, son necesarios recursos financieros con el fin de garantizar la disponibilidad de abonos orgánicos y otros insumos para el control biológico de plagas y enfermedades, como semillas orgánicas (que ya existen en la zona). Asimismo, como es altamente probable que la demanda vaya detrás de la oferta, es necesario crear una salida para todos los excedentes de producción. Como esta actividad es estacional, se pueden deshidratar dichos excedentes y comercializarlos durante todo el año. Esto implica la construcción de secaderos para todos los productos mencionados más arriba, que podrían funcionar con energía solar, además de que fueran aprobables por las autoridades bromatológicas (en este caso la Superior Unidad de Bromatología-SUNIBROM). Este sería un nuevo eslabón del encadenamiento que le brindaría más estabilidad a todo el sistema (Gráfico 1).

Gráfico 1. Esquema de la cadena de valor de la Municipalidad de Tilcara (2018).



Fuente: elaboración propia en base a Jefatura de Gabinete, Municipalidad de Tilcara (2018).

### *Producción cárnica*

Esta propuesta busca promover la actividad ganadera en la región de los valles Orientales del Municipio Tilcara. En esta zona hay siete comunidades que permanecen en estado de aislamiento geográfico, por las grandes alturas que las separan de la localidad cabecera y la inexistencia de carreteras.

Esta región produce ganado mayor y menor. En pequeña escala, se desarrolla la agricultura tradicional de subsistencia basada en cultivos andinos. Las dificultades socioeconómicas y geográficas que presenta esta zona fueron determinando un lento pero permanente proceso de desdoblamiento. La mayor parte de las familias se fue radicando en la localidad de Tilcara, lo que les permitió visitar periódicamente su comunidad y constituirse en nexos frente a las autoridades gubernamentales y para la comercialización, especialmente de ganado en pie.

La localidad de Tilcara contaba con un matadero para uso local, pero fue cerrado hace cerca de quince años, por su estado de deterioro. Desde aquel momento, el consumo de carne local se redujo al reparto entre familiares y vecinos, a partir de faenas domésticas, sin las condiciones sanitarias de una práctica segura. La mayor parte de la hacienda se vende en pie y está destinada a comunidades de la Puna jujeña o, incluso, a zonas limítrofes con Bolivia. En síntesis, el consumo de carne producida en la región quebradeña se limita al ámbito familiar o comunitario.

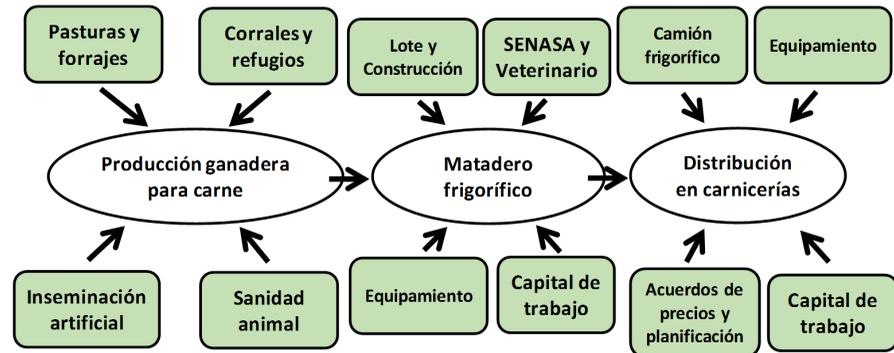
La cría de la hacienda vacuna en los valles es de tipo trashumante, desplazándose hacia el monte (yungas) entre finales del otoño e inicios de la primavera. Las condiciones climáticas, la escasez de pasturas en ciertas épocas del año y las pendientes de los terrenos han determinado criterios de selección basados en la supervivencia de los animales, y no tanto en la calidad cárnica a partir de animales de poca edad. Estos criterios se han fijado —casi exclusivamente— a partir de dos variables: el ambiente y la genética, sin mayor intervención de la tecnología.<sup>4</sup>

A esta característica, hay que sumarle la ocurrencia de enfermedades, endo y ectoparasitosis, afectaciones por ingestión de plantas tóxicas, entre otros problemas. Todos estos factores provocan un atraso en el tiempo de faena, alcanzando cuatro años como mínimo, con las consecuencias en cuanto a la calidad de la carne. La situación empeora al momento de la venta, ya que los animales caminan en promedio unos 70 km para llegar a la localidad de Tilcara.

Así las cosas, la resolución de la problemática descrita requiere de acciones integrales, que asuman tareas en la producción primaria, a saber: tanto sobre la faena y la elaboración de derivados, como en la promoción y comercialización del producto final. De este modo, se lograría un enorme avance en la calidad de los productos cárnicos mediante tareas de mejoramiento genético (inseminación artificial), sanidad animal, alimentación y construcción de corrales que permitan sobrellevar en mejores condiciones las inclemencias climáticas. En segundo lugar, sería necesario construir un matadero-frigorífico, con sala de elaboración de chacinados, ambos bajo normas de SENASA. Finalmente, se hace imprescindible una logística apropiada, de baja escala, que permita la distribución en carnicerías del pueblo y alrededores.

Todos estos pasos dentro de la cadena requieren distintos tipos de financiamiento y organización social. En un principio se buscaría subsidiar las inversiones en construcciones y equipamiento. Los gastos corrientes e insumos se sostendrían a través de líneas de microcréditos. Para la administración del nuevo matadero se propone constituir una cooperativa con un manejo mixto entre municipio y organizaciones locales (Gráfico 2).

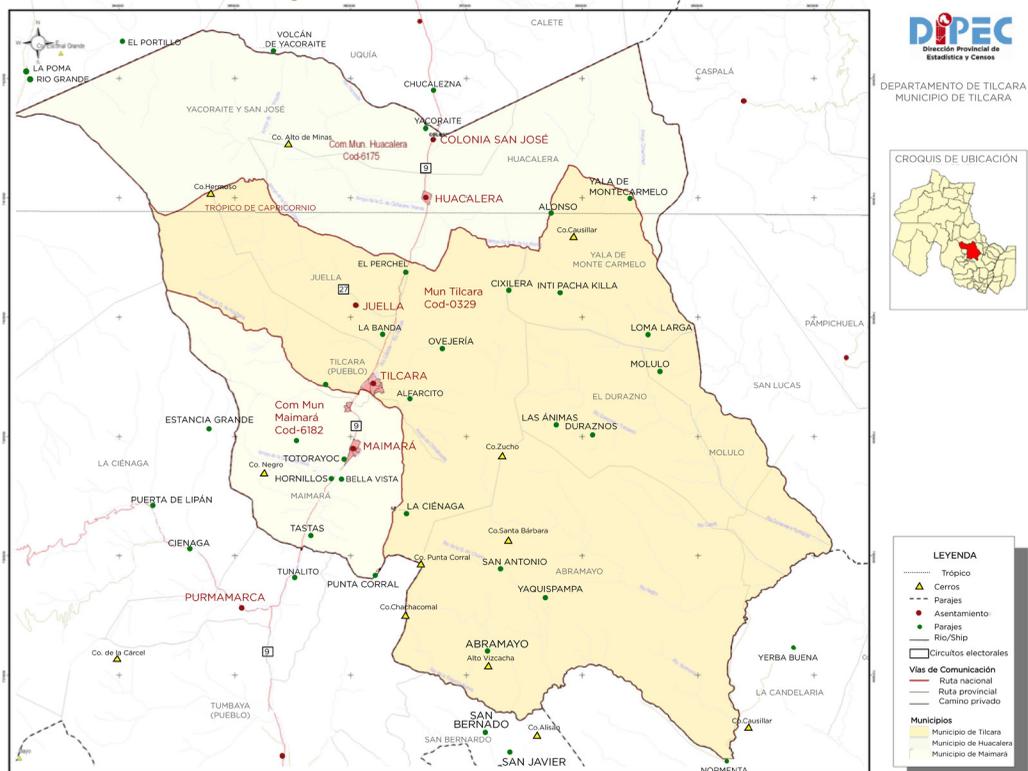
Gráfico 2. Esquema de la cadena de valor ganadera.



Fuente: elaboración propia en base a Jefatura de Gabinete, Municipalidad de Tilcara (2018).

Si bien esta propuesta inicialmente está pensada para carne vacuna, perfectamente podría incluir ganado menor (caprinos y ovinos) y camélidos (llamas), ya que existe producción de estos en la región. Para la implementación de este proyecto la Municipalidad de Tilcara viene trabajando con las comunidades de Abramayo, Yaquispampa, Las Ánimas, El Durazno, Molulo, Loma Larga y Yala de Monte Carmelo (Mapa 1). En estos parajes viven poco más de cincuenta familias, pero en la localidad de Tilcara residen alrededor de doscientas relacionadas con aquellas, que también son propietarias de hacienda y de parte de las tierras productivas que se localizan al este del municipio. Esta situación es visualizada como una ventaja que reduce los inconvenientes producto del aislamiento de las comunidades analizadas.

Mapa 1. Municipio de Tilcara, localidades y parajes. Año 2018.



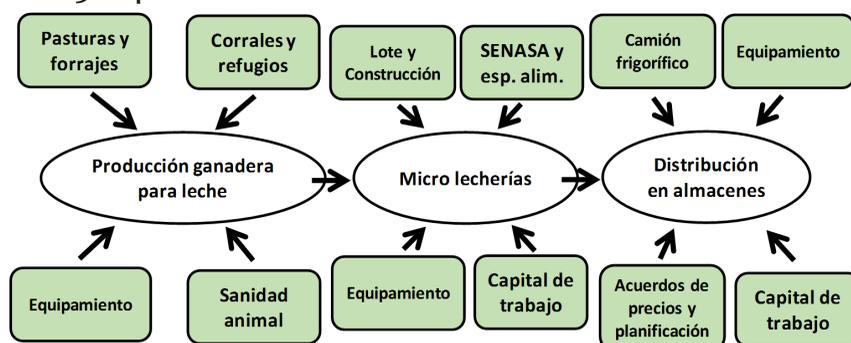
Fuente: DiPEC, Provincia de Jujuy (2018).

### Producción láctea

Como ya se analizó para el caso precedente, la producción ganadera se encuentra sumamente extendida. Sin embargo, el único producto lácteo que se comercializa en la actualidad es el queso de cabra. Hoy en día, se producen quesos de vaca y de oveja, pero solo para el consumo familiar. En efecto, casi la totalidad de los lácteos proviene de cuencas lecheras extrarregionales, cuestión que conlleva grandes costos de flete. De hecho, los precios de góndola que alcanzan estos productos suelen ser bastante superiores que en las principales ciudades del país. Por ello, se propone promover mejoras en la producción láctea a fin de poder aprovechar las oportunidades de mercado que se han descripto en párrafos anteriores.

De este modo, la cualificación de la aptitud lechera local y las mejoras en las condiciones del ordeño implicarían pequeñas inversiones a nivel intrapredial. Asimismo, se podría establecer un sistema de acopio y la construcción de microlecherías con bases tecnológicas baratas pero que garantizaran seguridad para el consumo. Por último, se podría implementar un sistema de esterilización de la leche embotellada en envases de vidrio. Estos envases serían retornables, disminuyendo costos e impactos en el medio ambiente. Al igual que para las dos cadenas anteriores, se comercializaría con almaceneros y gastronómicos locales, a la vez que se tendría que desarrollar un sistema de logística que mantuviera la cadena de frío.

Gráfico 3. Esquema de la cadena de valor lechera.



Fuente: elaboración propia en base a Jefatura de Gabinete, Municipalidad de Tilcara (2018).

En la actualidad, se está construyendo un establecimiento productivo destinado a la elaboración de queso de cabra en la localidad de Angosto El Perchel. Este emprendimiento sería complementario al aquí propuesto. Para el trabajo en la lechería se trabajaría con las familias de los valles que residen en Tilcara, con productores ganaderos de Juella y Huichaira.

### Tejidos artesanales

Actualmente, existen organizaciones que vienen trabajando sobre esta temática. Probablemente, se trata de la cadena más desarrollada de todas las actividades descriptas, con productos que se venden a lo largo de toda la quebrada de Humahuaca. Las organizaciones que vienen trabajando en este tema son la Red Puna y Quebrada (dentro de la misma se destaca la cooperativa PUNHA), el IDIT (Instituto de Desarrollo Indígena de Tilcara), la cooperativa Flor del Cardón, así como numerosas tejedoras y tejedores. En rigor, se ha avanzado enormemente sobre el diseño y, aunque en forma dispar, se han ido consiguiendo reconocimientos y mejoras en materia de ventas. Sin embargo, no se ha logrado la suficiente visibilidad a fin de integrar a más productoras y productores. Lamentablemente, los lugares de mayor exposición están ocupados por la industria de artesanías promocionadas como tales, pero que son integralmente industriales o apenas integran una parte de su eslabonamiento productivo con trabajo artesanal, que si

bien se dice que no constituyen competencia directa, sí le restan niveles de exposición. Así, se propone trabajar en capacitación, diseño, *packaging*, puntos de venta y sobre todo visibilidad y promoción. El acuerdo con los hoteleros para mantener prendas en exposición permanente y la incorporación de los talleres en los circuitos turísticos significarían excelentes puntos de partida. En ese sentido, se plantea, a partir de este ensayo, trabajar sobre la marca Tilcara, con sellos de calidad, mejoramiento de la imagen y presentación de las artesanías.

### *Textil industrial*

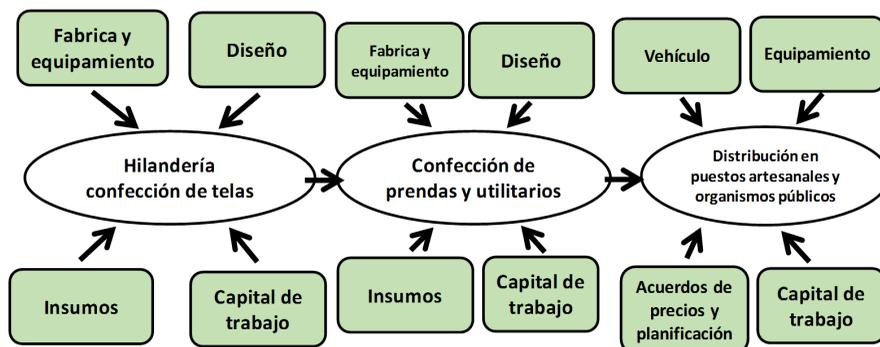
El rubro textil presenta dos oportunidades interesantes para abordar. Una de ellas está vinculada a la provisión de ropa de trabajo a los trabajadores de las instituciones estatales. La Municipalidad de Tilcara compra alrededor de quinientos conjuntos (pantalón y camisa y eventualmente abrigos) por año. El INTA, el Centro Universitario Tilcara de la UBA y los municipios de alrededor adquieren otro tanto. Además, los agricultores de la zona son asiduos compradores de ropa de trabajo. Es decir, la demanda de este tipo de ropa de sencilla confección es bastante elevada y no hay emprendimientos que la asuman.

La otra oportunidad está ligada a las prendas de origen industrial, confeccionadas en Bolivia, Perú, incluso Ecuador y China. Las mismas se venden en la plaza de Tilcara, en comercios de artesanías, en el resto de las localidades quebradeñas y en numerosos lugares del país. Ingresan de contrabando y son distribuidas en cada localidad y punto de venta. Se venden telas, prendas, bolsos, carteras, zapatillas y un sinnúmero de utilitarios. Asimismo, se comercializan abrigos de tejido industrial. Avanzar sobre dicho mercado puede ser una fuente importante de generación de empleo y un negocio de envergadura para Tilcara como municipio.

La mayoría de las prendas y utilitarios parten de una tela llamada aguayo. Probablemente, para comenzar sería necesario adquirir maquinaria ociosa de alguna fábrica textil nacional (en lo posible regional) que pudiera producirlos, hasta que se alcanzara una escala que justificara la inversión en capital fijo a nivel local. De cualquier manera, es primordial que se pueda incidir sobre el diseño de las telas. Con las que hay en disponibilidad se podría avanzar en el armado de talleres textiles con diferentes orientaciones, dada la diversidad de productos a obtener.

En rigor, se puede proponer la existencia de un taller que trabaje sobre la confección de prendas, tanto para las instituciones, como para el sector turístico, mientras que otro taller podría absorber la producción de los tejidos industriales, mientras que un tercer taller confeccionaría los utilitarios y calzados. La escala y el avance en el mercado determinarán los pasos en dicho sentido. Las claves para poder asumir este proyecto pasan por los acuerdos con puesteros y comercios dedicados a las artesanías, el control del comercio informal, el diseño de los nuevos productos ofertados y su competitividad, ligada sobre todo a la escala de producción.

En la actualidad, se cuenta con personas capacitadas en corte y confección que brindan talleres de capacitación. Por otra parte, hay siete cooperativas de construcción de viviendas que se encuentran sin obras y, por lo tanto, sin trabajo. Una posibilidad, es sugerir su transformación en cooperativa multiactivas que —sin dejar su especialización— puedan asumir proyectos de diferente naturaleza. Así, podrían incorporarse a la producción textil, al igual que varios puesteros de la plaza de Tilcara, que se encuentran interesados en participar de esta propuesta, según lo relevado en las entrevistas “en terreno”.

**Gráfico 4. Esquema de la cadena de valor textil.**

Fuente: elaboración propia en base a Jefatura de Gabinete, Municipalidad de Tilcara (2018).

### Luthería

Tilcara es definido muchas veces como “pueblo de músicos”. Existe suficiente evidencia para demostrar dicha afirmación. Por ejemplo, el ascenso al cerro durante la procesión de Semana Santa, a buscar a la Virgen de Copacabana del Abra de Punta Corral, por parte de más de 3.500 sikuris (ejecutantes del sikus), distribuidos en setenta y ocho bandas. Cada año se renuevan importantes cantidades de dichos instrumentos y, para ello, la mayoría viaja a Bolivia para adquirirlos. Cuestiones similares suceden con los conjuntos folclóricos y sus instrumentos andinos, como charangos, erkes, bombos, samponias, entre otros. Hay numerosos conjuntos, festivales y eventos y, al igual que con el caso de los sikus, los instrumentos musicales se traen de Bolivia.

Existen algunos fabricantes de instrumentos en la zona. Sin embargo, y debido a la falta de equipamiento, la oferta es muy inferior a la demanda. La cooperativa Tarpuy de Maimará tiene a la luthería como una de sus actividades y en Sumay Pacha hay un grupo de personas que están planteando iniciar la actividad. Seguramente, para promover esta cadena sería necesario analizar el acceso a los materiales necesarios, la capacitación de los participantes y el financiamiento para la adquisición de máquinas y herramientas que tornaran competitiva la actividad. Asimismo, los talleres de luthería podrían formar parte de circuitos turísticos, como el camino de los artistas o el de los artesanos, que se encuentran actualmente en fase de planificación por parte de la Secretaría de Cultura del Municipio de Tilcara.

### Turismo local

En base a estadísticas oficiales de la Municipalidad de Tilcara, arriban a esta localidad —y a su entorno municipal— alrededor de 400.000 visitantes por año, cifra que muestra la magnitud de la actividad a nivel local. No obstante, la permanencia de dichos turistas es de apenas dos días por visitante. En la actualidad, hay alrededor de 120 hoteles y 30 albergues turísticos, 87 emprendimientos gastronómicos, unos 300 remises, alrededor de 130 puntos de venta de productos semiindustriales y artesanales y 50 puestos de venta en el mercado local, que se encuentra próximo a la plaza principal de la localidad de Tilcara. Así las cosas, la capacidad instalada existente permitiría la creación de nuevos circuitos turísticos, a los que podrían adicionarse más productos artesanales, elaboración de alimentos locales, todo esto con una cierta facilidad para su colocación.

La permanencia de un turista está directamente ligada a la oferta de actividades, si bien Tilcara cuenta con la infraestructura necesaria, no ha desarrollado actividades lo suficientemente atractivas para incrementar el período de permanencia. Durante los momentos del año que tienen propuestas concretas esta aumenta, como durante el festival “Enero Tilcareño”, Carnaval, Semana Santa y vacaciones de invierno.

Por otro lado, una de las características más destacadas de la población local se relaciona con la cantidad y diversidad de actividades y celebraciones que se organizan en la localidad de Tilcara. Este enorme capital sociocultural podría incorporarse en un nuevo programa de desarrollo orientado al turismo que permitiese a la actividad incrementar sus beneficios. En los parajes rurales de Villa Florida, La Banda, Angosto El Perchel, El Churcal y Juella se ha venido manifestando interés por ofrecer servicios de turismo rural, tales como alojamiento, servicios gastronómicos, guías turísticas, cabalgatas y actividades agroecológicas. Estos actores integran comunidades de pueblos originarios y centros vecinales. En efecto, estas organizaciones podrían ser las interlocutoras de la propuesta. A primera vista, parecería tratarse de una actividad en competencia con la hotelería de la zona urbana. Sin embargo, la diversidad de la oferta beneficiaría a todos estos segmentos de turismo, ya que el objetivo consiste en ampliar el tiempo de permanencia de los visitantes en la localidad y el municipio, a partir del concepto de complementariedad.

## Conclusiones

Como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo, la potencialidad que poseen los eslabonamientos descriptos a escala intrasectorial son formidables; no solo ello sino también el efecto multiplicador intersectorial, en caso de cualificar varios sectores de manera simultánea.

En este sentido, se cuenta con un mercado de magnitud considerable y con una capacidad instalada ociosa en materia productiva y, especialmente, de infraestructura turística, diversas economías de escala, un grado intermedio de especialización productiva y una “reserva de cultura”, con diferentes conocimientos que pueden ser empleados en las cadenas productivas que se intentan potenciar y desarrollar, para convertirlas en “cadenas de valor”, como se explicó más arriba (Becattini, 2002). No obstante, en todos los casos es necesario el apoyo financiero, técnico, la capacitación y la constitución de mesas de concertación, con una fuerte presencia del Estado en sus distintas escalas, para mediar y apoyar los procesos tendientes a lograr estas mejoras.

Así, se entiende que el potencial de la propuesta es de magnitud considerable y puede beneficiar también al resto de las localidades de la microrregión o de la quebrada de Humahuaca. La dimensión comunitaria y organizacional cobraría así especial importancia. Se debería también fortalecer el rol de organizaciones tales como cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, comunidades de pueblos originarios y formas asociativas incipientes sin personería jurídica.

En rigor, es necesario promover la participación de los distintos grupos en los aspectos formales que hacen a la legalidad de los mismos. Para ello, se necesita generar herramientas de trabajo como microcréditos destinados a organizaciones, facilitar la comercialización de los productos originados en las mismas, coorganizar compras comunitarias y fomentar el “compre local”, a partir de la cualificación de las cadenas productivas analizadas.

## Bibliografía

- » Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la “teoría del distrito” contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. En *Investigaciones regionales: Journal of Regional Research*, n° 1, (24), pp. 9-32. Alcalá de Henares, Universidad de Alcalá.
- » Braticevic, S. (2017a). Valorización inmobiliaria reciente en la Quebrada de Humahuaca. El caso de la localidad de Tilcara. En *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, n° 56 (28), pp. 291-317. Zinacantepec (México), Colegio Mexiquense AC.
- » ----- (2017b). Potencial de la bioenergía en la Provincia de Tucumán, Argentina. Análisis y perspectivas desde el concepto de desarrollo sostenible. En *Revista GeoPantanal*, n° 22 (12), pp. 121-141. Câmpus do Pantanal (Corumbá, Brasil), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
- » DiPEC (2012). *Anuario Estadístico. Dirección Provincial de Estadística y Censos*, Provincia de Jujuy. San Salvador. Disponible en: <http://www.dipec.jujuy.gov.ar/anuario2012.html> (Consulta: 23/08/2018).
- » ----- (2018). *Cartografía Digital. Dirección Provincial de Estadística y Censos*, Provincia de Jujuy. San Salvador. Disponible en: [http://www.dipec.jujuy.gov.ar/cys\\_cartografiadigital.html](http://www.dipec.jujuy.gov.ar/cys_cartografiadigital.html) (Consulta: 23/08/2018).
- » FAO (2010). Métodos de mejora genética en apoyo de una utilización sostenible, Parte 4, Sección D. En *La situación de los recursos zoológicos mundiales para la alimentación y la agricultura*. Roma, Comisión de recursos genéticos para la alimentación y la agricultura, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- » Fernández Satto, V. R. y Vigil Greco, J. I. (2007). Clusters y desarrollo territorial. Revisión teórica y desafíos metodológicos para América Latina. En *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, n° 24 (6), pp. 859-912. Zinacantepec (México), Colegio Mexiquense AC.
- » Flores Martínez, D. H. (2018). Diseño de un modelo de articulación entre la cadena productiva hortofrutícola colombiana y la cadena logística de frío. En *Temas Agrarios*, 23 (1), pp. 77-94. Córdoba (Colombia), Facultad de Ciencias Agrícolas, Universidad de Córdoba.
- » Municipalidad de Tilcara (2018). Datos de actividades económicas del municipio. Compendio no publicado de la Jefatura de Gabinete. Tilcara.
- » Tommei, C. (2010). Transformaciones del hábitat. Purmamarca después de la apertura del Paso de Jama y de la declaratoria UNESCO. En *Borradores*, n° 1, pp. 2-17. Buenos Aires, Instituto de Arte Americano e Investigaciones Estéticas “Mario J. Buschiazzo”.
- » Tommei, C. y Benedetti, A. (2014). De ciudad-huerta a pueblo boutique. Turismo y transformaciones materiales en Purmamarca. En *Revista de Geografía Norte Grande*, n° 58, pp. 161-177. Santiago de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- » Troncoso, C. (2009). Patrimonio y redefinición de un lugar turístico: la Quebrada de Humahuaca, Provincia de Jujuy, Argentina. En *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18 (2), pp. 144-160. Buenos Aires, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.

### **Sergio Braticcevic**

Es Licenciado en Geografía y Doctor en Antropología, ambos títulos obtenidos en la Universidad de Buenos Aires. Actualmente, se desempeña como Investigador Asistente de CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) con lugar de trabajo en el Instituto Interdisciplinario de Tilcara, Provincia de Jujuy, perteneciente a la misma unidad académica. Sus líneas de investigación son la antropología económica, la geografía rural y los procesos de valorización inmobiliaria. Sus artículos componen números de revistas que forman parte del Centro Argentino de Información Científica y Tecnológica (CAICyT), así como diversas publicaciones internacionales de países como Brasil y México. Asimismo, integra diversos proyectos de investigación de la UBA y el CONICET.

### **Javier Rodríguez**

Es Ingeniero Agrónomo con orientación en Producción Agropecuaria de la Universidad de Buenos Aires. En la actualidad, se desempeña como director del Proyecto entre la Unión Europea y la Cooperativa Cauqueva, en la Quebrada de Humahuaca. Anteriormente, fue Jefe de Gabinete de la Municipalidad de Tilcara. Asimismo, se ha especializado en tareas de extensión en el campo del desarrollo local y comunitario a partir de sistemas productivos, con una dedicación centrada en actividades pedagógicas en terreno. Del mismo modo, ha realizado diversos trabajos para el desarrollo de la producción agropecuaria, financiamiento y comercialización con pequeños productores en la Provincia de Jujuy.



## Notas

---

1. “El 2 de julio de 2003, la UNESCO —en la asamblea XXVII del Centro del Patrimonio Mundial—, incluyó a la Quebrada de Humahuaca en la lista del patrimonio mundial, en la categoría de Paisaje Cultural” (Tommei, 2010: 3).
2. Para analizar el crecimiento de la localidad de Purmamarca ver Tommei y Benedetti (2014). Para el caso de Tilcara, consultar Braticevic (2017a). Con respecto a la quebrada de Humahuaca, revisar Troncoso (2009).
3. Para conocer un estudio de caso, analizado por uno de los autores, consultar Braticevic (2017b).
4. Para más detalles, consultar FAO (2010).

