



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA  
DE RUTA PARA EL DESARROLLO DE  
PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS  
DE LA CADENA DE SERVICIOS DE SALUD DE LA  
PROVINCIA DE CÓRDOBA”**

**INFORME FINAL**

**Exp. N° 14434 00 01**

**SEPTIEMBRE DE 2015**

**PROVINCIA DE CÓRDOBA**

**LIC. ANDRÉS RABINOVICH**

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Motivos.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Objetivos.....</b>	<b>15</b>
3.1 Objetivo general.....	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
<b>4. Marco teórico.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Lineamientos metodológicos.....</b>	<b>21</b>
5.1 Principales tareas.....	21
5.1.1 Identificación.....	21
5.1.2 Mapeo.....	22
5.1.3 Clasificación.....	23
5.1.4 Diagnóstico.....	24
5.1.5 Plan estratégico.....	24
5.2 Especificaciones metodológicas.....	25
5.2.1 Población.....	25
5.2.2 Muestreo.....	26
5.2.3 Unidad de análisis.....	27
5.2.4 Cuestionario.....	27
5.2.5. Ejecución.....	28
5.2.6 Talleres.....	29
5.3 Factores críticos de éxito del sector.....	30
<b>6. Clasificación de la cadena y mapeo de empresas.....</b>	<b>33</b>

6.1. Cadena de servicios de salud de la Provincia de Córdoba.....	33
6.1.1. Producción de insumos y proveedores .....	34
6.1.2. Núcleo: Prestación de servicios de salud.....	36
6.1.3. Sectores de apoyo .....	37
6.1.4. Sectores conexos.....	50
6.1.5. Contexto general .....	53
6.1.6. Comercialización .....	53
6.2. Mapeo del eslabón de proveedores de salud .....	54
<b><u>7. Diagnóstico del sector .....</u></b>	<b>58</b>
7.1. Relevamiento en base a encuestas .....	58
7.1.1. Condiciones socioeconómicas y de mercado .....	59
7.1.2. Relaciones de cooperación y de confianza entre empresas .....	109
7.1.3. Interacción con instituciones relevantes.....	110
7.1.4. Localización .....	115
7.1.5. Límites al desarrollo .....	116
7.2. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	117
7.2.1. Diagnóstico Externo al sector.....	118
7.2.2. Diagnóstico Interno del Sector Industrial Proveedor de la Cadena de Servicios de Salud de la Provincia de Córdoba: .....	120
7.3. Análisis del entorno competitivo .....	122
7.3.1. Las Fuerzas Competitivas.....	122
7.3.2. Sexta Fuerza Competitiva: Los Complementadores. ....	124
7.3.3. Análisis del sector .....	124

<b>8. Plan estratégico.....</b>	<b>128</b>
8.1. Visión del sector .....	128
8.2. Cartera de proyectos del plan .....	130
8.3. Priorización de la cartera de proyectos del plan .....	130
8.4. Plan operativo para el 1° año de implementación:.....	132
<b>9. Conclusiones y consideraciones finales .....</b>	<b>138</b>
<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 1: Encuesta .....</b>	<b>144</b>
<b>Anexo 2: Listado de empresas.....</b>	<b>154</b>
<b>Anexo 3: Taller de planificación estratégica.....</b>	<b>156</b>
A.3.1. Propósito de las reuniones para la formulación del plan .....	156
A.3.2. Objetivos de las reuniones de toma de decisión .....	156
A.3.3. Programa y cronograma de tareas.....	157
A.3.4. Participantes.....	158
A.3.5. Diapositivas del taller.....	159

## **Resumen ejecutivo**

El presente documento constituye el informe final del proyecto titulado “Actualización de estudio y diseño de hoja de ruta para el desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la provincia de Córdoba”, el cual tiene su génesis en los estudios publicado por el CFI titulados “Desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la provincia de Córdoba” y “Proyecto de Identificación y Promoción de un Clúster de Servicios de Salud en la Provincia de Córdoba” y encuentra su justificación en continuar el proceso iniciado en el año 2009 en cuanto al desarrollo y fortalecimiento del sector.

Aquí se realiza una actualización de las actividades desarrolladas junto a un relevamiento y clasificación de las empresas pertenecientes al eslabón de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de Córdoba, lo cual culmina con un estudio de campo.

Para el mismo, se identificaron a 80 firmas, de las cuales se han relevado a 19. Dichas firmas, en conjunto, emplean a alrededor de 1.300 personas, facturan anualmente alrededor de 880 millones de pesos y exportan anualmente aproximadamente 260 millones de pesos. Asimismo el potencial del sector es de una facturación bruta anual de \$4.400 millones, con más de \$1.300 millones de exportaciones y 5.700 empleados directos. Lo que permite apreciar la importancia de este eslabón en la Cadena Proveedores Industriales y de Servicios de Salud de Córdoba y la potencialidad de un sector en crecimiento.

También, se han realizado las tareas de descripción de la estructura empresarial del eslabón y de la exposición de las relaciones y vinculaciones existentes establecidas entre las instituciones de relevancia para el eslabón bajo estudio.

Con dicha base y mediante la realización de un taller de planificación, se elaboró un diagnóstico del sector así como un plan estratégico para los próximos tres años y un plan operativo para el primer año, siempre con el fin de lograr un mayor desarrollo y fortalecimiento del sector como un todo.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 1

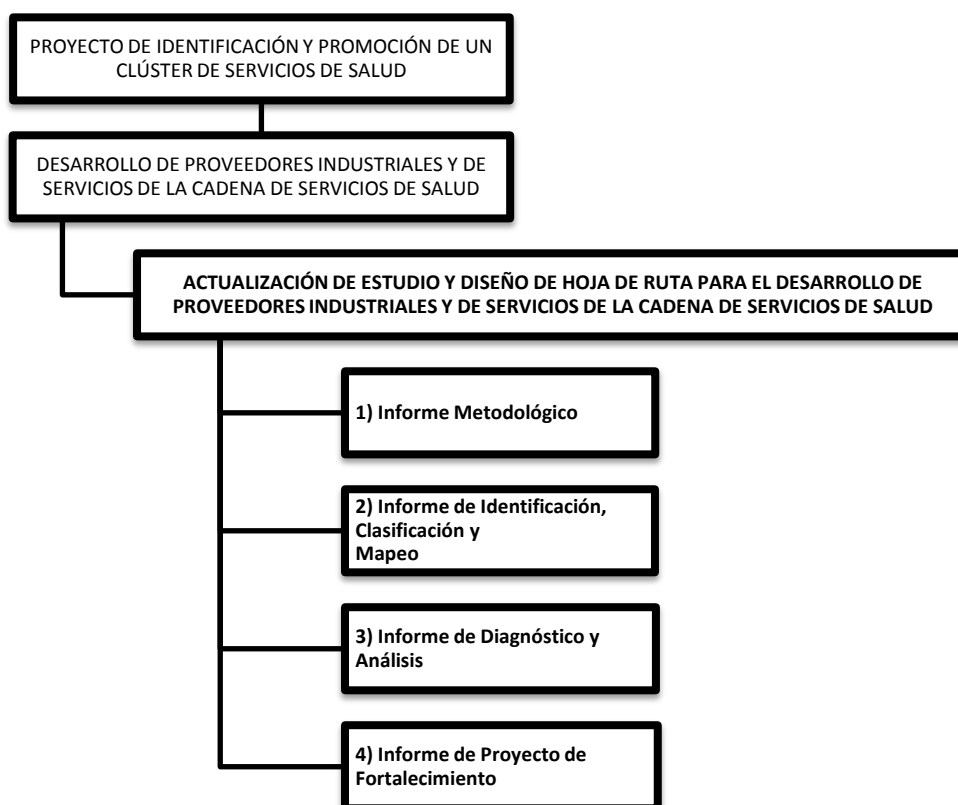
INTRODUCCIÓN

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## 1. Introducción

El presente informe forma parte del proyecto “Actualización del Estudio y Diseño de Hoja de Ruta para el Desarrollo de Proveedores Industriales y de Servicios de la Cadena de Servicios de Salud de la Provincia de Córdoba”. Tal como puede observarse en el Gráfico N° 1, dicho proyecto tiene su génesis en el marco general de las tareas desarrolladas hasta la fecha en el “Proyecto de Identificación y Promoción de un *Clúster* de Servicios de Salud en la Provincia de Córdoba” y el posterior estudio sobre el “Desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de salud de la Provincia de Córdoba” y encuentra su justificación en la necesidad de actualizar la información existente, elaborando un plan estratégico, que permita continuar el proceso iniciado en cuanto al desarrollo y fortalecimiento del *clúster*.

**Gráfico N° 1: Contextualización del proyecto**



Fuente: elaboración propia.

Antes de proseguir se definirán los conceptos de *clúster* y cadena productiva que serán empleados a lo largo de todo el trabajo. Debido al gran desarrollo teórico del

tema en la literatura especializada no existe una definición única y consensuada de *clúster* ni de cadena productiva. El equipo de trabajo emplea los conceptos definidos por Francisco Albuquerque y Marco Dini<sup>1</sup>. Estos autores definen cadena productiva como “el conjunto de procesos que vinculan a las empresas proveedoras de materias primas, insumos y bienes de capital, con las empresas encargadas de la transformación del producto, las empresas de logística y distribución, las empresas dedicadas a la comercialización y venta del producto y las empresas de los servicios de posventa y reciclaje de dicho producto”; y definen *clúster* como “una agrupación territorial de empresas vinculadas a un subsector o actividad productiva en dicho territorio, incluyendo vinculaciones institucionales y actividades conexas a través de enlaces directos”.

En este marco y conforme a lo que se pudo corroborar, Córdoba cuenta con las características estructurales para la conformación de un *cluster* de servicios de salud. La provincia se encuentra en una posición ventajosa en términos de servicios de salud, por lo que constituye un terreno fértil para la aplicación de iniciativas tendientes a la promoción de dicho *clúster*.

Sobre la base de esta realidad, se propone elaborar un *plan estratégico* que permita la consolidación, promoción y fortalecimiento del *clúster* de servicios de salud. De esta manera, se constituye la base de lo denominado “iniciativas de *clúster*”, haciendo referencia a los esfuerzos organizados para elevar el desarrollo y competitividad del sector dentro de una región y que en este caso pretende reforzar los aspectos positivos del sector salud en Córdoba (Recuadro N° 1). Al mismo tiempo, este plan permitirá anticiparse a las posibles amenazas del sector.

---

<sup>1</sup> Albuquerque y Dini (2008). Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial, Sevilla.



### Recuadro N° 1: Aspectos positivos del sector salud de Córdoba

#### Aspectos positivos del sector salud de Córdoba

- Segunda provincia en cantidad de médicos cada mil habitantes<sup>2</sup>
- Tercera provincia en cantidad de camas cada mil habitantes<sup>3</sup>
- Tercera provincia en cantidad de establecimientos hospitalarios<sup>4</sup>
- Al menos 120 empresas proveedoras de productos y servicios al sector servicios de salud<sup>5</sup>
- Ventajas estratégicas:
  - Posición geográfica
  - Infraestructura de transporte aéreo
  - Ventaja cambiaria
  - Servicios conexos y complementarios
- Importante caudal de profesionales de la salud y de otras ramas

Fuente: elaboración propia

En definitiva, lo que se propone con estas iniciativas es avanzar otro paso hacia el abordaje de la realidad del sector de servicios de salud de Córdoba desde otra óptica, tratando de lograr su consolidación y desarrollo aprovechando la potencialidad del sector y atemperando las dificultades existentes mediante el accionar conjunto del mismo, es decir adoptando la lógica imperante en los *clústeres* (ver Gráfico N° 2).

---

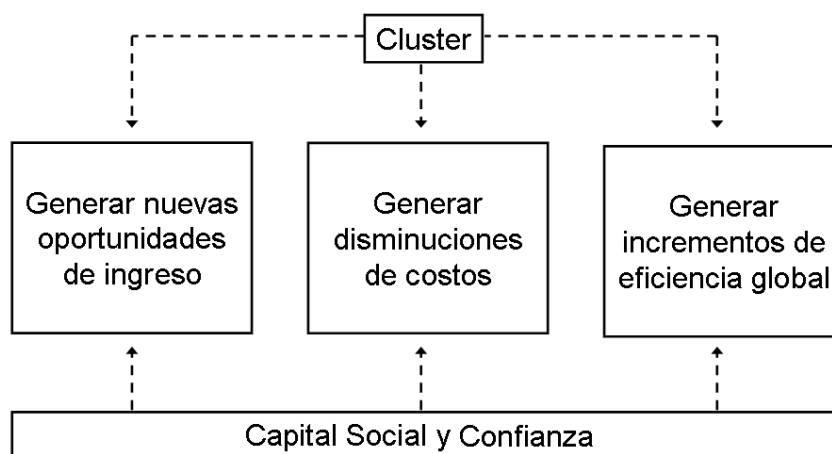
<sup>2</sup> Elaboración propia sobre la base de "Argentina: Recursos Humanos en Salud", publicado por la OPS/OMS, Lic. Mónica Abramzon, 2001. Anuarios estadísticos de la SPU del Ministerio de Educación de la Nación. INDEC.

<sup>3</sup> Elaboración propia sobre la base de INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Sociales y de Población, Dirección de Estadísticas Sectoriales

<sup>4</sup> Elaboración propia sobre la base de Ministerio de Salud, Dirección de Estadísticas e Información de Salud (DEIS)

<sup>5</sup> Elaboración propia sobre la base de estudios de campo.

**Gráfico N° 2: Los tres pilares de un clúster**



Fuente: elaboración propia.

La identificación y el desarrollo de los principales actores del eslabón de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de Córdoba es una de las acciones a abordar dado que el sector productor de insumos industriales constituye un eje clave para el funcionamiento del *clúster*.

Para ello, en primer lugar resulta conveniente especificar el marco metodológico que se va a utilizar para el análisis de dicho eslabón. El informe presenta toda la información relevante acerca de los lineamientos e instrumentos metodológicos a utilizarse en las diferentes tareas que involucra el presente proyecto. Entre las más relevantes se encuentran la **identificación** de las empresas proveedoras del sector servicios de salud con potencial exportador y el **mapeo** de las principales instituciones vinculadas al eslabón; la **clasificación** de los proveedores industriales y de servicios del sector; el **diagnóstico** completo de los diversos miembros y grupos; y por último la elaboración del **plan estratégico** para el desarrollo del eslabón. Además, el documento expone claramente los criterios de inclusión, cuestionarios para el relevamiento de información, aspectos claves para el análisis de la cadena, así como una descripción de las técnicas y herramientas que se utilizarán para la detección de las demandas específicas de los integrantes del eslabón de proveedores y la definición del plan estratégico para promoverlo.

El informe metodológico está dividido en cuatro secciones: en esta **primera sección** se realiza una breve reseña de la génesis del presente proyecto y se definen los conceptos de cadena productiva y *clúster*, que luego serán utilizados a lo largo de

todo el proyecto. En la **segunda sección** se expone el marco teórico sobre el cual se apoyará el trabajo. En la **tercera sección** se definen los lineamientos metodológicos propiamente dichos; se hace una descripción de las tareas a realizar y algunas especificaciones metodológicas. Los factores de éxito del sector son descritos en la **cuarta sección**. Al finalizar el documento se presentan los Anexos 1 y 2 que contienen el cuestionario que se utilizará para el relevamiento y las empresas seleccionadas para la encuesta respectivamente.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 2

MOTIVOS

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## **2. Motivos**

La provisión de los servicios de salud se inicia en los productores y proveedores de los diversos insumos y bienes intermedios que son consumidos en la prestación de tales servicios. Según la Administración de Alimentos y Drogas del Gobierno de Estados Unidos (FDA) tales productores y proveedores pueden agruparse en grandes categorías: electromedicina, implantes, descartables y mobiliario hospitalario; a tal taxonomía pueden agregarse los laboratorios y empresas del sector farmacéutico.

En Córdoba estas actividades tienen una gran importancia. Prueba de ello es que existen alrededor de 80 empresas que se desenvuelve en esos sectores de actividad<sup>6</sup>. Entre ellas, al menos 60% se encuentran radicadas en la capital provincial y globalmente, para 2010, aportaban a la economía aproximadamente 2000 puestos de trabajo directos y una facturación anual de más de \$600 millones, siendo un 20% correspondiente a exportaciones.

Asimismo la relevancia general del sector salud para Córdoba puede entenderse al observar que la provincia es la cuarta provincia del país en cantidad de médicos cada mil habitantes, la tercera en camas hospitalarias cada mil habitantes y en cantidad de establecimientos hospitalarios.

Aunque lo reseñado revela la importancia del sector salud y, por tanto, el potencial de desarrollo que tiene de la cadena de proveedores del mismo, el cuadro no está completo si no se consideran ciertas ventajas estratégicas que posee el sector y que permiten conjeturar que las perspectivas son muy favorables. Las más notables de ellas son: i) por su posición geográfica Córdoba es capaz de atender demandas de toda la zona norte y oeste del país; ii) por infraestructura de transporte aéreo y la ventaja cambiaria, Córdoba puede ser un polo de atención para ciertos pacientes extranjeros y iii) por la cantidad, variedad y calidad y costo de ciertos servicios conexos y complementarios, Córdoba, no es sólo una buena alternativa para los pacientes, sino para los familiares o acompañantes que deban trasladarse con ellos.

---

<sup>6</sup> Proyectos Innovadores S.R.L y Consejo Federal de Inversiones (CFI); *Desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la provincia de Córdoba*; CABA 2011; Argentina; Biblioteca del CFI, número de inventario 48821 y reg: 10249.

Es de destacar además que existen variados antecedentes de estudio en materia de salud para la Provincia de Córdoba, publicados por el CFI, cuyo origen se debe a la importancia estratégica del sector y que constituyen la base del presente proyecto. A saber: “Desarrollo de Proveedores Industriales y de Servicios de la Cadena de Servicios de Salud de la Provincia de Córdoba” 2011; “Proyecto de factibilidad de la producción de oxígeno medicinal en la provincia de Córdoba” 2011; “Acciones y proyectos vinculados al clúster de servicios de salud de la provincia de Córdoba” 2011; “Pre-factibilidad de proyecto de producción de oxígeno medicinal en la provincia de Córdoba” 2011.

Por lo expuesto, la provincia posee un enorme potencial de desarrollo del sector de salud en relación a otras regiones del país y Latinoamérica. En Córdoba están radicadas instituciones con prestigio nacional e internacional, con un importante caudal de profesionales formados en universidades radicadas en la provincia y especializados en el exterior, con un desarrollo continuo en el campo de la investigación médica, y con un amplio espectro de empresas proveedoras de bienes y servicios complementarios.

Los proveedores de este sector se enfrentan en este contexto con una notable oportunidad de desarrollarse exitosamente, de modo que la promoción de acciones, políticas y programas que valiéndose de la posición ventajosa descrita apunten a fortalecer tal desarrollo, parecen un camino obvio a seguir.

No obstante, aún se detecta una fuerte desarticulación, entre las empresas y entre éstas y las instituciones de apoyo, particularmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Por ejemplo, cabe destacar que, al igual que como sucede en otras ramas de actividad, los institutos tecnológicos y los proveedores de servicios no tienen experiencia de trabajo con MIPYMES, ni capacidad de ofrecer servicios que requieran alta especialización en ese segmento empresarial.

En este contexto, la integración productiva, la cooperación empresarial y el trabajo en cadenas productivas se plantean como soluciones viables de largo plazo para aprovechar las ventajas existentes.

Los resultados obtenidos por las cadenas productivas en los últimos años son, entre otros: la promoción comercial conjunta en mercados de exportación; el acceso a

asesorías especializadas; adopción de estándares productivos y mecanismos de control de la calidad; acceso a mercados de grandes volúmenes (generalmente de exportación); acceso a tecnologías más productivas; aumento de la productividad y rentabilidad de las empresas; condiciones especiales de acceso al crédito; generación de nuevos servicios de apoyo para el sector; creación de mecanismos de coordinación institucional (públicos, privados ó mixtos) que permitan mejorar ó solucionar los problemas de acceso a factores competitivos básicos, tales como logística del transporte, comunicaciones, etc.

En síntesis, la creación y mantenimiento de lazos de cooperación para la formación de cadenas se ha constituido como una de las estrategias más eficientes para aprovechar y crear, en el mediano plazo, ventajas competitivas.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 3

OBJETIVOS

LIC. ANDRÉS RABINOVICH



## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

El objetivo principal del estudio es definir un plan estratégico para el desarrollo del eslabón de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la Provincia de Córdoba.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Conocer con detalle la conformación del eslabón de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la Provincia de Córdoba, los desafíos que enfrenta y las potencialidades que posee
- Definir una metodología para elaborar un diagnóstico completo a nivel eslabón y a nivel de grupos de empresas y empresas individuales
- Realizar un diagnóstico del conjunto y de sus miembros en, por lo menos las siguientes dimensiones:
  - i. Condiciones económicas y de mercado para el sector
  - ii. Construcción y mantenimiento de relaciones de cooperación y confianza entre empresas y entre empresas e instituciones
  - iii. Interacción con instituciones relevantes
  - iv. Localización
  - v. Límites al desarrollo
- Describir acabadamente las instituciones de apoyo al sector, las posibilidades que ofrecen y las dificultades que enfrentan a la hora de promover el desarrollo de la cadena
- Identificar alternativas para el desarrollo exitoso del eslabón en el marco de la cadena
- Seleccionar entre las alternativas identificadas un conjunto de ellas que conformen una base para definir un plan estratégico que permita promover la actividad

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## **4. Marco teórico**

Inicialmente, el “Proyecto de Identificación y Promoción de un *Clúster* de Servicios de Salud en la Provincia de Córdoba”<sup>7</sup> se concibió con la idea de identificar un *clúster* de servicios de salud orientado principalmente a la exportación. A medida que se fue avanzando con las tareas de investigación se advirtió que no sólo se debía considerar la exportación de los servicios de salud sino que además, era posible traccionar un número significativo de actividades que posibilitarían el desarrollo y fortalecimiento del sector salud tanto a escala exportadora como a nivel doméstico. Esto obligó a cambiar la óptica del estudio respecto a las tareas planteadas originalmente y amplió el abanico de acciones que se llevaron a cabo dando lugar al Estudio “Desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de salud de la Provincia de Córdoba” realizado en 2011. Ahora mediante el presente trabajo, se propone actualizar este último, incorporando el desarrollo de un plan estratégico.

El concepto que gira en torno a la constitución de un *clúster* sobre los servicios de salud en Córdoba se basa en los frutos que se evidencian a nivel internacional, en donde a través de éstos se ha logrado desarrollar significativamente el sector. A nivel mundial, las instituciones que conforman *clústeres* han mejorado los niveles de calidad de sus productos y servicios asociados, incrementando el ritmo de innovaciones, y mejorando los niveles de competitividad y productividad, lo cual repercute en un progreso que capitaliza la sociedad en su conjunto, ya que más y mejores bienes y/o servicios se hacen accesibles al grueso de la población.

Por otro lado, en lo que a teoría de *clúster* se refiere, si bien en los últimos años ha avanzado mucho, debe reconocerse que aún sigue evolucionando. En particular, en lo que a *clústeres* de servicios respecta, éstos representan la “frontera” de la teoría debido a que son un área en la cual recientemente se han focalizado los nuevos estudios.

Córdoba está en una posición que permite pensar en la aplicación de políticas públicas para promover la conformación de un *clúster* de servicios de salud. La

---

<sup>7</sup> Proyectos Innovadores S.R.L y Consejo Federal de Inversiones (CFI); *Proyecto de Identificación y Promoción de un Clúster de Servicios de Salud en la Provincia de Córdoba*; CABA 2010; Argentina; Centro de Documentación CFI.

provincia reúne la mayoría de las **características básicas de un *clúster*** como lo son la concentración geográfica, la fuerte especialización sectorial, la fortaleza y magnitud de las interrelaciones y las articulaciones de competencia, la gran disponibilidad de trabajadores capacitados y un fuerte compromiso del gobierno tanto provincial como municipal, entre otras.

Dada la existencia de características estructurales y conceptuales necesarias para sostener la aparición de un *clúster* de servicios de salud, corresponde avanzar sobre aquellas acciones que tienden al fortalecimiento del mismo. Es decir, continuar con las acciones que en la teoría se conocen como “iniciativas de *clúster*”, para apuntalar la formalización del esquema.

La realización de seminarios-talleres y entrevistas con los principales referentes de las clínicas, sanatorios, hospitales, universidades, y demás, permitirán definir cuáles son las prestaciones y servicios que Córdoba puede ofrecer y establecer numerosas líneas de acción concretas, que busquen alcanzar objetivos específicos. Asimismo, mediante la concreción de los seminarios-talleres se busca incrementar el nivel de confianza entre los actores, apuntando a robustecer el capital social, activo fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de un *clúster*.

Entre las diferentes medidas que se aconsejan, surge una de fundamental importancia por constituir un eje clave para el funcionamiento del *clúster*: la identificación y desarrollo del eslabón de proveedores industriales y de servicios de la cadena de salud de la provincia de Córdoba, la cual da origen al presente proyecto.

Adicionalmente, los proveedores de este sector se enfrentan en este contexto con una notable oportunidad para desarrollarse, lo que redundaría en un mejor funcionamiento y desarrollo del sector salud con las consabidas ventajas que esto significaría para todos los usuarios. De modo que la promoción de acciones, políticas y programas que se direccionen al logro de estos objetivos, son un buen camino a seguir.

No obstante, se detecta una fuerte desarticulación entre las empresas y entre éstas y las instituciones de apoyo, particularmente en las micro, pequeñas y medianas empresas. Desde el enfoque de *clústeres* este tipo de desarticulaciones pueden

solucionarse incrementando el capital social, condición necesaria (pero no suficiente) para la integración productiva y la cooperación empresarial.

Es importante aclarar que la productividad de los *clústeres* se asienta principalmente en la continua capacidad de **innovar** de sus integrantes, donde ésta no sólo debe ser asociada con los productos y tecnologías avanzadas, sino también con el modo de cómo hacer las cosas, siendo este último aspecto donde el *clúster* de salud en Córdoba tiene mayor sentido.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 5

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## **5. Lineamientos metodológicos**<sup>8</sup>

El estudio propuesto para el eslabón de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de Córdoba, apunta a generar información relevante sobre la estructura y el comportamiento del eslabón, trabajando con aquellas firmas que estén vinculadas al sector (de capitales nacionales y extranjeros) radicadas en la provincia, que sean proveedores de algún producto industrial o servicio para las industrias del eslabón de servicios de salud (no sólo se incluirán a quienes provean a Córdoba sino también a quienes provean a cualquier parte del país y/o del exterior) y que el producto o servicio que brinden sea potencialmente exportable.

En esta sección se presenta toda la información relevante acerca de los lineamientos e instrumentos metodológicos a utilizarse en las diferentes tareas que involucra el presente proyecto. Entre las más relevantes se encuentran la **identificación** y el **mapeo** de las principales instituciones vinculadas al eslabón; la **clasificación** de los proveedores industriales del sector; el **diagnóstico** completo de los diversos miembros y grupos; y por último la definición del Plan Estratégico para el desarrollo del eslabón.

### **5.1 Principales tareas**

#### **5.1.1 Identificación**

La metodología adoptada para realizar el relevamiento de datos fue seleccionada teniendo en cuenta las características propias de la población bajo estudio y fundamentalmente, la necesidad de constituir una base de datos lo más representativa y completa posible. El proceso se realizará en varias etapas.

La **primera** etapa, consiste en determinar el marco de instituciones y empresas pertenecientes al eslabón. Debido a que la finalidad del trabajo es la identificación y desarrollo del eslabón de proveedores industriales y de servicios con potencial exportador de la cadena de salud de Córdoba para poder definir líneas de acción en pos del desarrollo y fortalecimiento del *clúster*, **se realizará un muestreo de**

---

<sup>8</sup> Los lineamientos metodológicos, a los fines expositivos, de ordenamiento y organización especifican etapas o pasos a desarrollar, los cuales en la implementación y desarrollo de las tareas no necesariamente serán realizados en dicha secuencia cronológica o jerárquica, sino que más bien se trata de un proceso dinámico que va evolucionando constantemente con el objetivo de enriquecerse y mejorar continuamente.

**conveniencia** incluyendo en el relevamiento a las empresas más importantes del eslabón tratando de no dejar de lado a los actores clave de cada sector del eslabón, especialmente a aquellos con mayor potencial exportador.

La **segunda** etapa consistirá en la preparación de la encuesta de campo, donde se elaborarán los formularios que conforman la herramienta elegida para la recolección de datos. La encuesta será formulada por el equipo de trabajo teniendo en cuenta los trabajos de **Barleta, Kataishi y Yoguel (2010)**<sup>9</sup>, de **Acosta, Ceballos y Bouvier (2009)**<sup>10</sup> y del Instituto de Investigación Económica de la Bolsa de Comercio de Córdoba sobre la conducta innovativa de las empresas biotecnológicas (2010)<sup>11</sup>.

La **tercera** etapa corresponderá al relevamiento de campo propiamente dicho. En primer lugar, se contactará a la totalidad de empresas pertenecientes a la muestra bajo estudio por diferentes medios (nota formal, telefónicamente o por correo electrónico), con el objetivo de informarles acerca del estudio e invitarlas a participar del mismo. Una vez que la empresa manifieste su intención de formar parte del estudio se acordará una entrevista personal con un contacto calificado (en general, gerentes, socios o dueños) para completar los formularios correspondientes. Con antelación, se procederá al envío de los formularios vía e-mail para que los encuestados puedan interiorizarse respecto de los tópicos abordados por la encuesta. En los casos que sea imposible coordinar la entrevista personal se optará por completar las encuestas mediante correo electrónico o a través de una entrevista telefónica.

La **última etapa** consistirá en el armado de una base de datos y su posterior procesamiento.

### **5.1.2 Mapeo**

Con la información obtenida del relevamiento, sumada a la información que se ha obtenido del proyecto “madre” (Proyecto de Identificación y Promoción de un

---

<sup>9</sup> Florencia Barletta, Rodrigo Kataishi y Gabriel Yoguel (2010) “Encuesta a empresas industriales y de servicios sobre conectividad, capacidades e innovación”.

<sup>10</sup> Guillermo Acosta, Manuel Ceballos y Romina Bouvier (2009) “Formulación de programas con la sociedad civil de la Región Centro - estudio para el desarrollo, fortalecimiento y modernización de la cadena de valor electrónica-informática de la Región Centro”, Consejo Federal de Inversiones, Córdoba, Argentina.

<sup>11</sup> “Encuesta sobre la conducta innovativa de las empresas biotecnológicas en Córdoba” (2010), IIE, Bolsa de Comercio de Córdoba, Argentina.



Clúster de Servicios de Salud en la Provincia de Córdoba), se confeccionará un informe que expondrá las relaciones y vinculaciones existentes (complementarias, verticales, horizontales, etc.) establecidas entre las instituciones de relevancia para el eslabón bajo estudio.

### 5.1.3 Clasificación

Una vez que se posea la identificación y contextualización de las empresas del eslabón, se procederá a su clasificación. Para elaborar la misma se tendrá en cuenta la utilizada por la Administración de Alimentos y Drogas del gobierno de Estados Unidos (FDA, por su sigla en inglés). Según la cual los productores y proveedores del sector salud pueden agruparse en cuatro grandes categorías:

- Electromedicina
- Implantes
- Descartables
- Mobiliario hospitalario

A tal taxonomía pueden agregarse:

- Laboratorios
- Productores de software aplicados a la salud
- Servicios de reparación y mantenimiento

Este criterio de clasificación es el mismo que se utilizó en el estudio “Desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de salud de la Provincia de Córdoba”<sup>12</sup>, del que se desprende el presente proyecto, con lo cual se logra más uniformidad y entendimiento a nivel sectorial. Además, la ventaja de homogeneizar los criterios permite evitar confusiones y poder realizar posteriores comparaciones.

---

<sup>12</sup> Proyectos Innovadores S.R.L y Consejo Federal de Inversiones (CFI); *Desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la provincia de Córdoba*; CABA 2011; Argentina; Centro de Documentación CFI, número de inventario 48821 y reg: 10249.

#### **5.1.4 Diagnóstico**

Con toda la información relevada (Identificación, Mapeo y Clasificación) sumada a aquella que se obtenga de las entrevistas y seminarios-talleres con expertos, actores claves del sector (empresarios, funcionarios públicos y privados) y especialistas académicos, se podrá obtener un conocimiento más acabado del sector y se procederá a la realización de un diagnóstico exhaustivo del eslabón.

#### **5.1.5 Plan estratégico**

Por último, sobre la base de las demandas y necesidades detectadas se elaborará un plan estratégico que contemple las actividades a ser desarrolladas en pos de lograr el fortalecimiento del sector promoviendo el desarrollo del *clúster* en su conjunto y finalmente el aumento del bienestar social.

La metodología a utilizar es de carácter altamente participativa, en el convencimiento de que la planificación tradicional realizada por un técnico o expertos ajenos al sector es difícil de llevar a la práctica.

En este sentido, se plantea llevar adelante una reunión de toma de decisiones que asegurará un producto colectivo, utilizando para ello la técnica de tarjetas que permite tanto una clara exposición de los conceptos de cada participante, como una rápida visualización de los mismos por parte de la totalidad de los asistentes.

Una cuestión adicional por la que se escoge esta metodología, es la de ser “proactiva”; esto es, decidir las acciones que se deben emprender en el presente, para tomar el rumbo hacia la imagen-objetivo que se pretende alcanzar. Se trata de tomar la iniciativa, más que reaccionar con impulsos ante las fuerzas que operan en el contexto en el que se desenvuelve el sector.

La elaboración del Plan Estratégico consiste en la conjunción de una serie de componentes, los que surgen de realizar diferentes pasos conforme a la lógica de la metodología propuesta, partiendo de la visión a obtener en 3 (tres) años.

A continuación se detallan las etapas que incluye el desarrollo del Plan Estratégico:

- Definición de la visión del Sector, es decir la imagen-objetivo a alcanzar en el año 2017. Este resultado contribuye a la definición del modelo de Sector que se pretende alcanzar.

- Determinación de las fuerzas del contexto que podrían impactar positiva y negativamente en el Sector, a los efectos de adecuar su situación interna a las oportunidades y amenazas que le presenta su entorno.
- Definición de la situación interna actual del Sector dividida en tres tipos de aspectos:
  - Qué procesos, actividades y actitudes está ejecutando actualmente el sector que debe continuar realizando debido a que han sido exitosas. Estas operan a modo de fortalezas de la institución.
  - Qué procesos, actividades y actitudes han demostrado debilidades y habría que descartar, abandonar o cambiar.
  - Qué procesos, actividades y actitudes no existen en la actualidad y deberían crearse en el futuro.
- Formulación de la cartera de proyectos del plan.
- Priorización de la Cartera de Proyectos y especificación de los proyectos a implementar:
  - En el corto plazo, entendido este como el período de un año.
  - En el mediano y largo plazo (entre uno y tres años).
- Formulación del plan operativo que contenga los proyectos priorizados como cartera de corto plazo definiendo:
  - Actividades necesarias para implementar cada proyecto
  - Cronograma para la ejecución de cada una de las actividades citadas en el punto inmediato anterior
  - Responsables de la ejecución de las actividades
  - Metas a lograr con la ejecución de cada actividad

## **5.2 Especificaciones metodológicas**

### **5.2.1 Población**

La población de estudio comprenderá las empresas que cumplan con las condiciones especificadas según los siguientes criterios de inclusión:

- Estén radicadas en la provincia de Córdoba
- Estén vinculadas al sector salud
- Produzcan algún bien industrial o servicio para las industrias del eslabón de servicios de salud de la provincia de Córdoba
- Produzcan algún bien industrial o servicio exportable o potencialmente exportable

## 5.2.2 Muestreo

Para el muestreo se utilizará la técnica de muestreo de conveniencia. Este incluirá a las empresas más importantes del eslabón tratando de no dejar de lado a los actores claves de cada sector del eslabón, especialmente a aquellos con mayor potencial exportador. Puntualmente, para el relevamiento se partirá del Registro de Proveedores del Ministerio de Salud de Córdoba, puesto que este abarca sólo al sector de salud pública se decidió complementar dicho listado con el Registro de Industrias de la provincia de Córdoba, seleccionando aquellas empresas que tengan algún tipo de vinculación con el eslabón de servicios de salud, que sean proveedores de algún producto industrial o servicio para las industrias del eslabón de servicios de salud y que dicho producto o servicio sea exportable o potencialmente exportable.

Además, como complemento y tratando de no dejar fuera del muestreo a aquellas firmas con mayor potencial exportador pertenecientes a este eslabón, se llevarán a cabo entrevistas con representantes de las principales cámaras que agrupan a las firmas del sector. Finalmente, se concertarán entrevistas con actores clave del sector, a través de los cuales se intentará detectar a empresas vinculadas al sector.

Si bien se invitará a la totalidad de las empresas que conforman el marco muestral, y dado que el carácter de la participación no será obligatorio, sólo se incluirá a aquellas que muestren interés en formar parte del proyecto (autoselección), con lo cual la técnica adoptada se ajustaría en parte al “muestreo de conveniencia”. Posteriormente, las autoridades de cada institución constatarán que las empresas participantes constituyan un conjunto representativo, este último rasgo está en línea con lo expuesto por Orozco J. Arturo<sup>13</sup>

“El muestreo de juicio permite la selección de los participantes en forma selectiva, pero basada en algún criterio que el investigador aplica. Este criterio puede, en muchos casos, mejorar la representatividad de la muestra en comparación con una muestra al azar, y a un costo menor. [...]El criterio aplicado se basa en el conocimiento que se adquiere de un sector o de una población muy estudiada. Resulta de gran utilidad en los estudios de investigación industrial, ya que, en éstos, los marcos muestrales suelen ser muy

---

<sup>13</sup> Orozco J. Arturo (1999). Investigación de Mercados. Concepto y Práctica, Editorial Norma, Colombia.

conocidos por los investigadores, lo cual resulta más eficiente que aplicar el muestreo probabilístico.”

Por último cabe agregar algunas precisiones respecto a la representatividad y confiabilidad del muestreo efectuado por esta técnica, haciendo alusión nuevamente a las palabras de Orozco J. Arturo<sup>14</sup> quien afirma que “la representatividad de la muestra se logra mediante la objetividad del procedimiento”, mientras que la exactitud depende del tamaño muestral utilizado, donde “si la exactitud es buena se dice que el resultado es confiable”.

### 5.2.3 Unidad de análisis

Se considerará como **unidad estadística** a la empresa, entendiéndose como tal a toda persona o asociación de personas que, bajo cualquier forma jurídica, desarrolla actividades económicas y es responsable por todos los derechos y obligaciones que generan dichas actividades.

### 5.2.4 Cuestionario

El formulario destinado a relevar información de la estructura empresarial se organizó en bloques de preguntas que abordan diferentes tópicos relevantes a la investigación. Además de cumplir con el obvio objetivo de recabar la información necesaria, se priorizó un diseño que permita una simple y fácil actualización futura. La encuesta que se utilizará se compone de 6 bloques:

- a) Datos globales de la empresa
- b) Evolución reciente de la empresa
- c) Exportaciones
- d) Financiamiento
- e) Vinculaciones
- f) Actividades de innovación
- g) Esterilización
- h) Herramientas del Ministerio de Industria

---

<sup>14</sup> Idem.

Los puntos e) y f) están estrechamente vinculados con la capacidad de innovar de las empresas, y se incluyen ya que, como se mencionó anteriormente, la productividad de los *clúster* se asienta principalmente en la continua capacidad de **innovar** de sus integrantes.

En el Recuadro N° 2 se pueden observar los principales rasgos de las empresas del sector a identificar en el relevamiento.

**Recuadro N° 2: Principales rasgos de las empresas a identificar.**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación</li><li>• Antigüedad</li><li>• Forma jurídica</li><li>• Recursos humanos</li><li>• Facturación</li><li>• Políticas públicas</li><li>• Exportación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inversión e Innovación y Desarrollo</li><li>• Certificación de calidad</li><li>• Vinculación con otros sectores productivos</li><li>• Alianzas</li><li>• Actividades de innovación</li><li>• Esterilización</li></ul>
---	---

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario se encuentra en el Anexo I de este trabajo.

### **5.2.5. Ejecución**

Las actividades concernientes al relevamiento de datos, que incluye tanto la etapa de identificación de instituciones, como su posterior contacto y concreción de entrevistas con empresas, el control de calidad y la tabulación de los datos están compuestas por 3 etapas:

- a) Selección de encuestados: mediante los criterios ya mencionados.
- b) Selección de encuestadores: el relevamiento de datos será realizado por el mismo equipo de profesionales que intervendrá en el proceso de confección del instrumento de recolección de datos (encuesta) y en el posterior procesamiento y análisis de los datos. Este hecho tiene una ventaja incalculable para el proyecto, ya que este tipo de relevamiento al ser una simple herramienta de recolección de datos siempre es imperfecta y deja de lado información obtenida durante el relevamiento que puede llegar a perderse o quedar inutilizada si el relevamiento es realizado por personas ajenas al proyecto aunque estén debidamente capacitadas para tal fin.

- c) Tabulación de encuestas: incluirá el procesamiento de las encuestas mediante programas de software estadístico y su preparación con el objetivo de su explotación posterior.

### 5.2.6 Talleres

Se realizarán talleres con los actores claves del sector. La metodología a utilizar en estos seminarios será la de la matriz de marco lógico.

El **enfoque de marco lógico (EML)** es una herramienta analítica, desarrollada en los años 1970, para la planificación de la gestión de proyectos orientado por objetivos.

Se la incluye en el presente documento con la finalidad de estructurar el proyecto de acuerdo a esta herramienta, ya que es un requisito fundamental exigido por los organismos internacionales de cooperación.

Se denomina **Matriz del Proyecto**, de un programa, a un documento que sintetiza:

- El objetivo general
- Los objetivos específicos
- Los resultados esperados
- Las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados
- Los recursos necesarios para desarrollar las actividades
- Las limitantes externas del programa o proyecto
- Los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto
- El procedimiento para determinar los indicadores

Para el caso bajo estudio:

**Objetivo general:** desarrollo y fortalecimiento del *clúster* de salud de la provincia de Córdoba.

**Objetivos específicos:** identificación y desarrollo del eslabón de proveedores industriales y de servicios de la cadena de salud de Córdoba, especialmente aquellos con mayor potencial exportador, para poder definir un plan estratégico en pos del desarrollo y fortalecimiento del *clúster* de salud de la provincia.

**Resultados esperados:** mayor integración entre los integrantes del eslabón y entre estos últimos respecto del resto de los componentes del *clúster*.

**Actividades:** los informes que constituyen el resultado de este trabajo comprenderán los siguientes componentes:

- a) Relevamiento de los integrantes del eslabón de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la Provincia de Córdoba y los grupos que han formado, que comprende
  - i. Identificación
  - ii. Clasificación
  - iii. Mapeo
- b) Descripción de las relaciones de cooperación entre las empresas del eslabón y entre ellas y las instituciones de interés para el sector
- c) Diagnóstico de las condiciones económicas y de mercado de los diversos actores de acuerdo a las clasificaciones realizadas
- d) Reseña de los grupos detectados identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- e) Objetivos, propósito y fin de la intervención proyectada
- f) Plan estratégico del sector, clasificando las acciones en las siguientes categorías:
  - i. Fortalecimiento de la cadena
  - ii. Tecnología y organización empresarial
  - iii. Acceso al mercado
  - iv. Desarrollo de productos
- g) Recursos humanos, físicos y presupuesto requerido

### 5.3 Factores críticos de éxito del sector

Para obtener una aproximación de la capacidad de éxito del sector se tendrán en cuenta los siguientes criterios:<sup>15</sup>

- **Tamaño y dominio:** la importancia relativa de un *clúster* dentro de una economía puede reflejarse en el número de empleados, así como la riqueza que genera para ellos en términos de salarios y otras remuneraciones.

---

<sup>15</sup> Criterios obtenidos a partir del documento Implications for Developing Cluster Initiatives (Work Bank Guide on Policy, February 2009).



- **Especialización:** si un *clúster* es más especializado que la economía en general es probable que esto sea un indicio de que los efectos económicos del *clúster* han sido lo suficientemente fuertes como para atraer la actividad económica relacionada de otras regiones.
- **Vínculos:** si un *clúster* tiene largo alcance con sus vínculos hacia atrás y hacia adelante dentro de la cadena, esto indica sus externalidades positivas inherentes.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 6

MAPEO

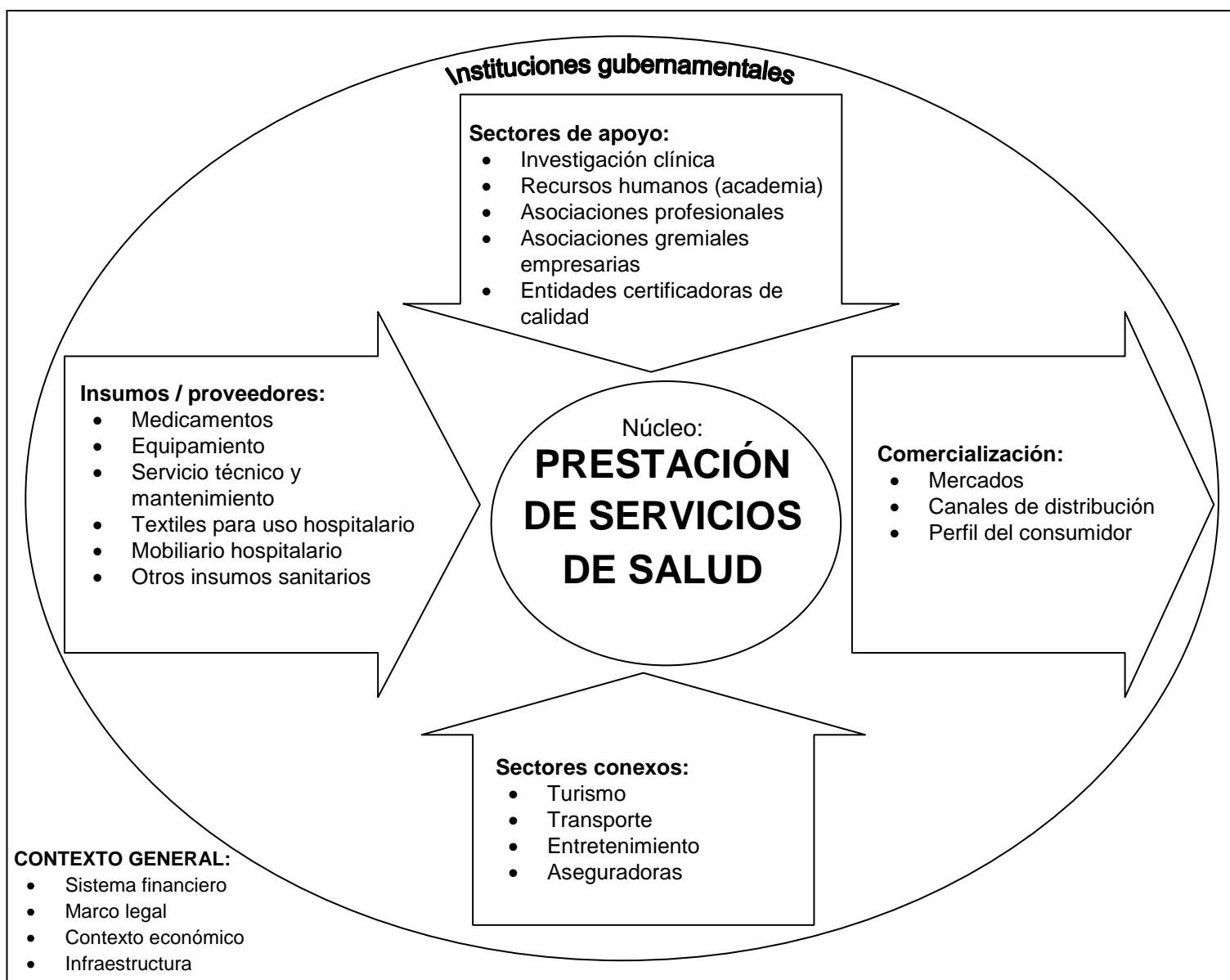
LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## 6. Clasificación de la cadena y mapeo de empresas

### 6.1. Cadena de servicios de salud de la Provincia de Córdoba

A continuación se presenta el Gráfico N° 3 que ilustra la estructura general propuesta para la cadena de servicios de salud.

Gráfico N°3: Cadena productiva del sector salud.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Proyectos Innovadores S.R.L. y Consejo Federal de Inversiones (CFI 2010); "Proyecto de identificación y promoción de un clúster de servicios de salud en la provincia de Córdoba". CABA: Centro de documentación CFI.

La cadena productiva de servicios de salud está constituida por tres grandes eslabones, a saber: 1) Producción de insumos, 2) Prestación de servicios de salud propiamente dichos y 3) Comercialización. A su vez, estos se encuentran respaldados por la presencia de los Sectores de Apoyo y los Sectores Conexos y por sobre el conjunto se hallan las Instituciones Gubernamentales que actúan integrando y conteniendo a la cadena. Por último se observa la presencia de los principales aspectos que hacen al Contexto General donde se desarrolla la cadena.

A continuación, se procederá a indagar acerca de cada uno de los eslabones y sectores que conforman la cadena productiva del sector salud en la Provincia de Córdoba.

### **6.1.1. Producción de insumos y proveedores**

La cadena productiva de servicios de salud se inicia con los productores y proveedores de los diversos insumos que son consumidos en la prestación de los servicios de salud.

Para clasificar a las empresas más importantes tenidas en consideración, se utiliza la distinción de la Food and Drugs Administration (FDA). Ésta agrupa a los proveedores del sector salud en cuatro grandes categorías:

- Electromedicina
- Implantes
- Descartables
- Mobiliario hospitalario

A tal taxonomía pueden agregarse:

- Laboratorios
- Productores de software aplicados a la salud
- Servicios de reparación, mantenimiento y esterilización.

#### **6.1.1.1. Electromedicina**

Hace referencia al desarrollo de equipos y técnicas utilizadas en los exámenes y tratamientos médicos, así como al control de calidad de los equipos empleados y el control y prevención de los riesgos asociados. De acuerdo a las directivas europeas, están clasificados como Productos Sanitarios Activos No Implantables, e incluyen

una serie de más de 600 tipos de productos, entre otros, están los equipos de diagnóstico (PET, máquinas de ultrasonido), equipos terapéuticos (bombas de infusión, lasers médicos), monitores médicos y equipos de laboratorios.

- Fabricantes de Nebulizadores
- Fabricantes de Respiradores
- Fabricantes de Equipamientos de Estética
- Fabricantes de Equipamiento Odontológico
- Fabricantes de Equipos para Cardiología
- Fabricantes de Otros Equipos Médicos

#### **6.1.1.2. *Implantes***

Esta categoría abarca a los productores de prótesis e implantes.

#### **6.1.1.3. *Descartables***

Esta categoría abarca a los fabricantes de equipos de esterilización.

#### **6.1.1.4. *Mobiliario hospitalario***

Esta categoría abarca un espectro muy grande de productores, incluyendo a los que fabrican muebles para los hospitales, los productos de origen textil, y otros artículos menores.

#### **6.1.1.5. *Laboratorios***

El tejido industrial de los laboratorios farmacéuticos se compone por un número limitado de actores que tienen estrategias bien diferentes de producción y comercialización, ya sea por su canal de venta masivo o de nicho, o por dedicarse a genéricos o venta con marca, por mencionar algunas. Es destacable que en general todas exportan de sus productos, lo que habla de su reconocimiento en el mercado internacional.

El sector se completa con laboratorios orientados a productos cosméticos y fitoterápicos.

#### **6.1.1.6. *Productores de software aplicados a la salud***

En Córdoba existen empresas de tecnología informática que brindan servicios a hospitales, clínicas, sanatorios, empresas de emergencias médicas, medicina prepaga y obras sociales y farmacias. Estos software son plataformas tecnológicas

diseñadas para brindar soluciones integrales a las necesidades de información de los organismos previamente nombrados, en otras palabras permiten automatizar y gestionar eficientemente los procesos claves para la organización, integrar de forma veloz, eficiente y flexible los sistemas de información existentes y gestionar y brindar información relevante y oportuna del estado de las entidades hospitalarias y afines.

Si bien estas empresas están dedicadas principalmente a software de salud, no son las únicas que lo hacen, dado que existen otras empresas que si bien su producto principal no es el software de salud, también lo desarrollan y comercializan con las distintas clínicas, sanatorios y hospitales.

En este punto también es válido mencionar que empresas de la salud, con sus equipos internos, han desarrollado productos comercializables que, apoyados en las TICs<sup>16</sup>, apuntan por ejemplo al manejo de grupos de riesgo con enfermedades crónicas, y soporte para la toma de decisiones no solo administrativas (software de gestión) sino operativas vinculadas a la prestación del servicio de salud.

#### **6.1.1.7. Servicios de reparación, mantenimiento y esterilización**

Dentro de este grupo están las empresas que no se dedican a la producción de bienes sino a la prestación de servicios, vinculados puntualmente a la reparación, el mantenimiento y la esterilización de equipamiento hospitalario y otros activos.

En este sentido, hay que destacar que están radicadas en Córdoba empresas que no solo operan a nivel local, sino a escala internacional. En lo que a reparación se refiere, se trabaja con la modalidad de viajar a reparar in situ el equipo o con la alternativa de realizar una importación temporaria de equipo, repararlo y enviarlo nuevamente a su lugar de origen (cuando los costos lo permiten).

#### **6.1.2. Núcleo: Prestación de servicios de salud**

En el eslabón que conforma el core-business de la cadena, es decir, el de la prestación de servicios de salud, existe una amplia gama de organizaciones que presentan diversos grados de interacción y de integración. La organización más evidente es el establecimiento hospitalario, el cual presta servicios curativos para

---

<sup>16</sup> Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, contenidas en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Hace referencia a los dispositivos electrónicos utilizados con fines concretos de comunicación, entre otros, la organización y gestión empresarial y la toma de decisiones.

pacientes con cuadros clínicos de diversos grados de complejidad, pero también existen organizaciones de menor tamaño que prestan servicios ambulatorios<sup>17</sup>, tanto de tipo consultas, terapias o pruebas diagnósticas (imágenes, endoscopias, etc.), como cirugías y procedimientos. Otras instituciones prestan servicios indirectos, tales como pruebas de laboratorio.

### **6.1.3. Sectores de apoyo**

Los componentes de apoyo de la cadena productiva en salud son similares a los de las otras cadenas. Son aquellos actores, actividades e instituciones que sirven de manera directa a la provisión del servicio principal y actúan potenciándolo.

A continuación se detallan los sectores de apoyo identificados.

#### **6.1.3.1. Investigación**

Dentro de los sectores de apoyo identificados para el sector de salud, el rol que cumple la investigación es de importancia mayor, ya que por un lado sirve de base y sostén para el desarrollo de la actividad y por otro lado potencia y magnifica las ventajas comparativas detectadas en una región.

La investigación médica en Argentina goza de reconocimiento internacional debido a la gran participación en ensayos clínicos y publicaciones que produce. Además de participar activamente en la formación de diversas agencias de investigación en América Latina.

La investigación en el ámbito de la salud podría ser desagregada en dos grandes grupos. Por un lado, la investigación científica-académica y por el otro la investigación clínica-farmacológica.

La primera de ellas, es llevada a cabo principalmente por las diferentes instituciones del ámbito educativo (facultades e institutos superiores no universitarios, centros de investigación y demás instituciones públicas y privadas dedicadas a la investigación). Argentina y Córdoba en particular gozan de un gran prestigio internacional, siendo uno de los países con mayor desarrollo de la investigación científica.

---

<sup>17</sup> Son aquellos que el paciente utiliza cuando la dolencia o enfermedad no requiere hospitalización.

Por otro lado, la investigación clínica-farmacológica, es la investigación médica que involucra personas en su desarrollo. Los individuos que participan, son voluntarios que deciden tomar parte de los ensayos, cuyo objetivo principal es descubrir mejores maneras de tratar, prevenir, diagnosticar y comprender las enfermedades humanas. La investigación clínica incluye los ensayos de prueba para nuevos tratamientos y terapias, que proporcionan valiosa información de la enfermedad y el progreso de la salud.

### **6.1.3.2. Tecnología Médica**

Otro sector de apoyo de altísima importancia, lo constituye la tecnología médica, donde se gesta uno de los mayores grados de innovación dotándole dinamismo al sector salud, además de que, como en el caso de la investigación clínica, contribuye a la creación y promoción de ventajas competitivas. Por su naturaleza, abarca un amplio rango de disciplinas, principalmente la medicina y la ingeniería, pero también a la química, la biología y la física entre otras, que le permiten contribuir a la generación y perfeccionamiento de las prácticas y productos médicos a través de la investigación y el desarrollo. También se contempla la mejora en software y en los conocimientos y habilidades de los profesionales. De esta forma, dado su carácter transversal, influye en todos los eslabones de la cadena productiva de los servicios de salud.

Con el objetivo de apoyar a la tecnología médica, en Argentina y particularmente en Córdoba, se cuentan con organismos públicos y privados que trabajan conjuntamente para el avance en esta área.

Una característica fundamental del sector es que requiere de una constante innovación.

### **6.1.3.3. Ingeniería Biomédica**

La ingeniería ocupa un amplio espectro de sectores, entre los cuales el ámbito de la salud no se encuentra exento. La Ingeniería Biomédica es un campo novedoso, antes inexplorado, aunque con muchas posibilidades de desarrollo y con una potencial demanda laboral.



El perfil profesional de los ingenieros en biomedicina alcanza un variado rango de actividades. Se encargan de proyectar, dirigir, implementar, operar y evaluar sistemas biológicos, realizan estudios para aplicaciones tecnológicas, supervisan y coordinan la instalación, funcionamiento, mantenimiento, reparación y optimización de equipamiento en el área de la salud, coordinan y ejecutan proyectos de equipamiento en el área de la salud, entrenan a personal médico y paramédico, entre otros, en la utilización de la tecnología biomédica, diseñan productos de bioingeniería y efectúan controles de calidad y seguridad. Dado sus amplios conocimientos en electrónica, mecánica, computación y en áreas relacionadas con la estructura y funcionamiento de los sistemas biológicos, los ingenieros biomédicos sirven como un complemento indispensable para el mejoramiento de los sistemas de salud de la población.

#### **6.1.3.4. Telemedicina**

Dentro de la bioingeniería se encuentra la aplicación de las TICs a la medicina, es decir, ehealth o e-salud, en donde la Telemedicina ocupa un lugar relevante. Ésta se refiere a la prestación de servicios médicos sin la necesidad de la confrontación física usual entre el paciente y el médico, es decir, a la distancia, a través de un sistema de comunicación<sup>18</sup>. También se puede brindar educación médica y promocionar la atención primaria de la salud a la distancia.

Permite la correcta atención sin necesidad de traslados del paciente o del médico, por lo que implica un ahorro importante de costos y de tiempo, resultando en un aumento en la eficacia de las prestaciones médicas, además de permitir el acceso a los servicios de salud a un mayor grupo de personas.

Los servicios que provee la telemedicina incluyen: el envío de imágenes (TAC, ultrasonido, mamografía, etc.) de pacientes estudiados en una entidad hospitalaria hacia otra que no dispongan de esa tecnología, teleconsultas en tiempo real, interconsultas con especialistas para obtener criterios de diagnósticos especializados, realización de telediagnósticos, bases de datos de imágenes, teleducación, telegestión y televigilancia, entre otros.

---

<sup>18</sup> American Telemedicine Association.

### **6.1.3.5. Instituciones dedicadas a la formación de recursos humanos en la salud**

Dentro del complejo sistema de salud, el núcleo de la oferta de servicios se encuentra en los recursos humanos, entre los que se encuentran médicos, enfermeros, odontólogos, auxiliares médicos, entre otros. En este sentido, las universidades e institutos superiores no universitarios son de vital importancia, dado que ellos son los únicos organismos habilitados y encargados de la formación y perfeccionamiento del personal calificado.

Estos centros de formación de recursos humanos son el primer eslabón en la cadena productiva y son los responsables de formar el conocimiento, convirtiéndose éste en un activo de naturaleza intangible imprescindible pero de difícil valoración. A través de la creación de conocimiento se promueve la innovación, la cual genera y aumenta el valor de la cadena productiva. Además, dada la estrecha vinculación entre los establecimientos hospitalarios y los institutos de enseñanza de ciencias de la salud, la innovación genera un proceso de retroalimentación en el que se favorece la calidad de la oferta de servicios.

Por otro lado, y particularmente en el área de salud, es precisamente la capacidad de innovación del sector la que permite la especialización en las distintas disciplinas y con esto surge una fuente de ventajas competitivas dinámicas sostenibles. Porter (1985) establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo las de orden inferior y las de orden superior. Las primeras están relacionadas al menor costo de la mano de obra o de las materias primas. Las segundas se refieren fundamentalmente a la diferenciación y son más difíciles de imitar y por lo tanto son más sostenibles en el tiempo que las de orden inferior. Éstas requieren de técnicas y capacidades más avanzadas, como personal más especializado y con mejor formación. Este último tipo de ventajas competitivas definen el perfil de la oferta de los servicios de salud, y son las instituciones superiores universitarias y no universitarias las encargadas de darle origen y sostenibilidad en el tiempo.

#### **6.1.3.6. Asociaciones profesionales**

La presencia de este tipo de instituciones es importante por las funciones que cada una de ellas desarrolla regulando las actividades profesionales y además es bueno advertir que un entramado institucional completo, como es el caso de Córdoba, estaría dando indicios del grado de desarrollo y madurez del sector, siempre sabiendo que la simple existencia de una institución no garantiza su correcto y adecuado funcionamiento.

#### **6.1.3.7. Entidades que certifican o acreditan calidad**

En los servicios de salud no existe la competencia por precios en la misma forma que se da en otros sectores de la economía. Esto se debe a que la calidad técnica del servicio de salud es difícilmente estandarizable, pues hay muchas variables que influyen en el resultado y que no son controlables por el profesional de la salud. En este sentido, es necesario fortalecer el componente de licenciamiento, acreditación y certificación de las instituciones prestadoras y los profesionales.

En lo concerniente a los profesionales, existe la posibilidad de obtener una certificación ante organismos internacionales ampliamente reconocidos que propician la inserción en redes internacionales de investigación y de generación de credenciales que los posicionan en el ámbito académico.

Por otro lado, uno de los aspectos centrales es el tema de la certificación o acreditación de calidad en las instituciones prestadoras, ya que garantiza la presencia de condiciones básicas de calidad y seguridad en los servicios, para satisfacer la confianza de los usuarios y de las entidades que les dan cobertura.

Hoy en día la certificación en calidad ha tomado una relevancia crucial para toda región que quiera posicionarse en el mapa mundial de los principales oferentes de servicios de salud. Es así que en los últimos años han surgido un sinnúmero de instituciones que se dedican a certificar o acreditar calidad en instituciones que brindan servicios de salud.

### **6.1.3.8. Principales instituciones de apoyo a la actividad relevadas en la provincia de Córdoba**

A continuación se detallan las instituciones incluidas en el mapeo por orden alfabético:

- **Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT):** es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional, creado mediante decreto 1490/92. Colabora en la protección de la salud humana, asegurando la calidad de los productos de su competencia: medicamentos, alimentos, productos médicos, reactivos de diagnóstico, cosméticos, suplementos dietarios y productos de uso doméstico. Su jurisdicción abarca todo el territorio nacional. Fue creado en noviembre de 1992. Desde entonces, un cuerpo de profesionales y técnicos trabajan con tecnología moderna para cumplir eficazmente con los procesos de autorización, registro, normatización, vigilancia y fiscalización de los productos que se utilizan en medicina, alimentación y cosmética humana. Depende técnica y científicamente de las normas y directivas que le imparte la Secretaria de Políticas, Regulación e Institutos del Ministerio de Salud, con un régimen de autarquía económica y financiera.
- **Asociación de Clínicas, Sanatorios y Hospitales Privados de la Provincia de Córdoba (ACLISA):** es una asociación civil sin fines de lucro, se encuentra formada actualmente por Clínicas, Sanatorios y Hospitales privados de Córdoba. Tiene la finalidad de armonizar los esfuerzos individuales para alcanzar propósitos comunes, estableciendo vínculos con otras asociaciones o entidades afines, como así también con los entes colegiados o gremiales.
- **Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA):** es la única Entidad Gremial Empresaria de segundo grado representativa de la industria metalúrgica en el ámbito nacional. Reúne a 56 cámaras activas, tanto sectoriales como regionales. Mantiene contacto permanente con diversos organismos y entidades del ámbito público y privado –ministerios, secretarías, entidades gremiales, universidades, entidades bancarias, fundaciones, etc-, representando a los

empresarios metalúrgicos y realizando gestiones ante las autoridades competentes.

- **Bolsa de Comercio de Córdoba (BCC):** es una Asociación Civil sin fines de lucro. Algunos de sus objetivos son el realizar todas las acciones conducentes al mejor desarrollo del mercado de capitales en la Provincia de Córdoba, el facilitar a sus socios toda clase de negocio lícito, y operaciones mercantiles, y el efectuar estudios e investigaciones.
- **Cámara de Comercio de Córdoba (CCC):** cuenta con socios individuales (empresas) y socios institucionales (cámaras de rubros y territoriales) tanto plenarios como territoriales. También, es miembro de la Federación Comercial de la Provincia de Córdoba, la Cámara Argentina de Comercio (CAC) y la Unión de Entidades Comerciales Argentinas (UDECA). Además, es representante del sector comercial y de servicios del Consejo Económico y Social de la Provincia, de ADEC, del Consejo Consultivo de la Universidad Nacional de Córdoba, del Consejo Provincial para la Concertación de Políticas Sociales, del Foro Empresario de la Región Centro y del Consejo Provincial de Educación Técnica y Trabajo
- **Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC):** está integrada por empresas productoras, exportadoras, importadoras y de servicios relacionados con el comercio exterior. Ofrece un ámbito privilegiado para promover la oferta exportable de la región, brindando soluciones a las necesidades del sector exportador-importador del interior del país. Tiene presencia institucional, capacidad de lobby y fluidas relaciones con organismos públicos y privados del ámbito nacional, regional, provincial y municipal.
- **Cámara de Empresas de la Salud de Córdoba (CAESCOR):** está conformada por un grupo de profesionales de toda la provincia trabajando de manera coordinada. Trabaja promoviendo inversiones en infraestructura y tecnología; capacitando los recursos humanos del personal de la empresa contratante; entregando manuales de usuarios con circuito y logística de la documentación.

- **Cámara de Equipamiento Hospitalario de Fabricación Argentina (CAEHFA):** interactúan con diversos organismos gubernamentales nacionales, provinciales, municipales y privados relacionados con las áreas de Salud, Comercio Exterior, Ciencia y Tecnología, universidades, ANMAT, MERCOSUR, IRAM, INTI, CNEA, FAAA, AFIP, ANA, e Industria y el comercio, como así también con los distintos sindicatos que agrupan a los trabajadores del sector.
- **Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC):** la cámara representa los intereses del sector haciéndolos validar ante organismos públicos y privados. Por otra parte, brinda un constante apoyo según los requerimientos de cada socio vinculándolo con profesionales asesores de distintas áreas que le permiten sortear los obstáculos cotidianos y lograr un desarrollo constante de la industria metalúrgica.
- **Cámara de Industrias de la Salud de la Provincia de Córdoba:** es una entidad que reúne a las empresas industriales cordobesas, proveedoras del sistema de salud. Entre sus socios se encuentran empresas dedicadas a la electromedicina, implantes, dispositivos médicos, laboratorios medicinales y de reactivos de diagnóstico, desarrolladores de softwares y aplicaciones, accesorios dentales, equipos de estética y unidades de salud móviles.
- **Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de la Argentina (CIIECCA):** agrupa y coordina a las empresas electrónicas, informáticas y de comunicaciones promoviendo su integración en las cadenas de valor de mercados globales. La cámara centra su trabajo en consensuar e implementar un modelo abarcativo que permita el trabajo sinérgico dentro del sector tecnológico y con los demás sectores de la economía local: gobiernos, otras cámaras, Agencia de Desarrollo Local, universidades, etc.
- **Cámara Dental de Córdoba (CDC):** integrada por empresas que se ocupan de la fabricación y/o comercialización de productos odontológicos. Su objetivo principal es optimizar las posibilidades de desarrollo y promoción del comercio e industria dental y la calidad de los productos y servicios del rubro.

- **Cámara Empresaria de Laboratorios Farmacéuticos (COOPERALA):** es la cámara industrial-empresaria de laboratorios farmacéuticos de especialidades medicinales, de capitales argentinos, fundada en 1959. El objetivo de su creación ha sido la coordinación del accionar de los asociados, con el fin de aportar a la gestión de sus empresas, así como brindarles asesoramiento y representar sus intereses ante los organismos nacionales e internacionales. La cámara está formada por un grupo de importantes empresas, que en conjunto representan aproximadamente el 20% del mercado de medicamentos y productos farmacéuticos de la Argentina y emplean (directa o indirectamente) alrededor de 5.000 personas.
- **Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA):** nuclea a 43 laboratorios farmacéuticos que, mediante una eficiente integración productiva, tecnológica e idoneidad empresaria, se encuentran altamente capacitados para garantizar el abastecimiento de productos farmacéuticos a la población. Se funda con el objeto de “defender, fomentar y prestigiar la industria y demás actividades afines a la elaboración de productos medicinales de fabricación nacional, conforme a los principios de libertad económica.
- **Centro de Excelencias en Productos y Procesos de Córdoba (CEPROCOR):** es un Centro tecnológico de pensamiento, experimentación y análisis destinado a satisfacer las demandas del sector productivo y de la sociedad, en lo relacionado a aplicación de conocimientos para desarrollo de productos, mejora e innovación de procesos y prestación de servicios de excelencia, dentro del marco de las políticas del Gobierno de la Provincia de Córdoba
- **Centro de Química Aplicada (CEQUIMAP), de la Facultad de Ciencias Químicas UNC:** organismo dependiente de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Nacional de Córdoba fue fundado a fines de septiembre de 1983 por convenio entre el Ministerio de Industria y Minería de la Provincia de Córdoba, el Consejo de Investigaciones de la Provincia de Córdoba y la Facultad de Ciencias Químicas. Tiene el propósito de vincular la actividad

científica con las demandas del Sector Productivo de Bienes y Servicios, brindándole todo tipo de asistencia técnica en el área Química.

- **Consejo de Ingenieros Especialistas de Córdoba (CIEC):** colegio que nuclea a ingenieros especialistas de la provincia. Reglamenta el ejercicio de la profesión en el ámbito de la provincia de Córdoba, regulando la calidad y garantizando la seguridad. También realiza capacitaciones a sus miembros.
- **Córdoba Medical Care:** es el primer grupo exportador de servicios médicos de Argentina. Conformado formalmente en noviembre de 2011, es el resultado del trabajo de instituciones de la salud de la Provincia de Córdoba que quieren potenciar su perfil “exportador”. La atención satisfactoria del cliente internacional, a través de la promoción de la oferta de servicios médicos de excelencia.
- **Córdoba Technology Clúster:** es una organización conformada por importantes empresas de tecnología radicadas en la Provincia de Córdoba; las que, mediante la configuración de un *clúster*, se propusieron complementar esfuerzos para desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas de nivel internacional.
- **Fundación Creo:** es una asociación sin fines de lucro que dicta cursos de posgrado en odontología, realiza labores de investigación científica con el afán de aportar al progreso de la odontología en general y organiza actividades de asistencia comunitaria. A partir de su Departamento de Investigación apoya a todo aquel profesional que quiera elaborar, iniciar o desarrollar proyectos de investigación.
- **Fundación Independencia:** con el objeto de desarrollar un centro de excelencia en odontología, en 1992, un grupo de profesionales crean una entidad de bien público sin fines de lucro. Fundación Independencia tiene personería jurídica desde sus inicios, con la finalidad de desarrollar docencia, asistencia e investigación.
- **Fundación para el Progreso de la Medicina:** por más de 40 años ha contribuido al avance de la medicina en Córdoba. Se basa en tres pilares: investigación, formación docente y científica, y promoción asistencial.



- **Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM):** en el campo de la normalización, IRAM es el único representante argentino ante las organizaciones regionales de normalización AMN – Asociación MERCOSUR de Normalización y COPANT – Comisión Panamericana de Normas Técnicas, y ante las organizaciones internacionales ISO – International Organization for Standardization – e IEC – International Electrotechnical Commission – en este caso en conjunto con AEA – Asociación Electrotécnica Argentina -. IRAM lidera los comités técnicos nacionales que analizan los documentos en estudio, canaliza las propuestas nacionales, fija la posición de Argentina ante estos organismos y está presente en la conducción de varios de los comités técnicos internacionales.

En el campo de la certificación, representa a la Argentina ante las redes: IQNET – The International Certification Network – e IECEE Worldwide Systems for Conformity Testing and Certification of Electrotechnical Equipment and Components-. La actividad de IRAM en estos organismos excede lo técnico ya que participa de las instancias políticas de decisión de la mayoría de las organizaciones nombradas.

- **Instituto Superior Argentino de Prótesis Dental:** es una institución de nivel terciario adscripta a la enseñanza oficial, destinada exclusivamente a la formación y capacitación de Técnicos Superiores en Prótesis Dental, con título oficial con validez nacional y matrícula profesional habilitante del Ministerio de Salud de Córdoba.
- **Instituto Superior García Lorca:** la institución abre sus puertas para dar respuesta a los requerimientos ocupacionales presentes y futuros de la sociedad, ofreciendo carreras de nivel terciario con título oficial que permitan una salida laboral en corto plazo y que estas se constituyan en una alternativa tan necesaria y válida como las carreras de grado. Una de las carreras que ofrece es Técnico Superior en Prótesis Dental.
- **Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI):** es un organismo descentralizado del gobierno nacional, actúa en el ámbito jurisdiccional del Ministerio de Economía y Producción, en la Secretaría de Industria, Comercio y PyMEs. Su misión es prestar el servicio público de generación y

transferencia de tecnología industrial. Esta misión se basa en una visión general que apunta al reconocimiento institucional, a partir de las acciones que produzca desde su ámbito de competencia el INTI a fin de contribuir al bienestar de la sociedad de manera permanente y sustentable.

- **Instituto Universitario Aeronáutico (IUA):** organismo dependiente de la Fuerza Aérea Argentina, fue creado con el nombre de Escuela de Ingeniería Aeronáutica. Su finalidad es impartir enseñanza universitaria, realizar investigación científica y tecnológica y acciones de extensión cultural y de transferencia tecnológica, a fin de contribuir al cumplimiento de la misión de la FAA, en un todo de acuerdo con los intereses aeroespaciales de la Nación.
- **Laboratorio de Investigación Aplicada y Desarrollo (LIADE), de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales UNC:** es una institución fundada en 1987, nacida como respuesta a las necesidades tecnológicas de la sociedad que le dio origen y justifica su existencia. Se especializa en instrumental, medición y control de parámetros físicos con equipamiento electrónico de aplicación en medicina, odontología, agronomía, biología, química y otras ramas.
- **Unión Industrial de Córdoba (UIC):** es una entidad gremial empresaria de segundo grado creada para agrupar a todos los sectores de la industria. Constituye un ámbito en el que se tratan las inquietudes sectoriales y se analizan las normas oficiales, nacionales, provinciales y municipales, incluyendo las de los organismos descentralizados de los tres niveles, que tengan incidencia en la actividad manufacturera general.
- **Universidad Blas Pascal (UBP):** es una institución de educación superior dedicada a la formación de egresados con un alto nivel de competencia profesional, tanto en el campo del conocimiento como en el de su aplicación instrumental ("Saber y Saber Hacer").
- **Universidad Católica de Córdoba (UCC):** es la primera universidad pública de gestión privada del país y fue fundada el 8 de junio de 1956 por el arzobispado de Córdoba y un conjunto de laicos médicos, abogados e ingenieros y confiada a perpetuidad a la Compañía de Jesús. En la UCC se dictan carreras que van desde las ciencias exactas a las sociales, pasando

por carreras tradicionales, como Medicina, Odontología, Ingenierías, Veterinaria, Arquitectura, Contador Público y Abogacía a carreras más modernas como la Licenciatura en Tecnología de los Alimentos.

- **Universidad Empresarial Siglo XXI (UES 21):** es una institución sin fines de lucro creada en el año 1995 por la Fundación Universidad Empresarial Siglo 21 y autorizada a funcionar mediante Decreto Presidencial de ese año. En su concepción y luego en su ejecución, la UES 21 fue definida como una institución educativa de excelencia dedicada a desarrollar, transmitir y utilizar el conocimiento. Su objetivo es proveer educación superior de alta calidad, a la vez que formar líderes emprendedores para su desempeño profesional en Córdoba y el país.
- **Universidad Nacional de Córdoba (UNC):** es una casa de altos estudios donde se forman 110.000 estudiantes de diversas procedencias, en 250 carreras de grado y posgrado. Está conformada por 12 facultades, 100 centros de investigación y servicios, 25 bibliotecas y 16 museos. Anualmente, en su seno se ejecutan 1.500 proyectos de investigación y vinculación. La misión académica de la Universidad Nacional de Córdoba es formar profesionales con pensamiento crítico, iniciativa y vocación científica; consciente de su responsabilidad moral. Esto, en un marco que favorezca su participación activa y plena en el proceso educativo y garantice una enseñanza de calidad.
- **Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC):** tiene por finalidad construir conocimientos y desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje, realizar investigación, impulsar la extensión universitaria, promover la cultura nacional, producir bienes y prestar servicios con proyección social, hacer los aportes necesarios y útiles al proceso de liberación nacional y contribuir a la solución de los problemas argentinos y latinoamericanos.
- **Universidad Nacional de Villa María (UNVM):** desde 1994 a partir de la sanción de la Ley Nacional N° 24.484, la UNVM a través de sus unidades básicas educa y promueve la investigación en torno a Ciencias Básicas y Aplicadas, Ciencias Humanas y Ciencias Sociales.

- **Universidad Tecnológica Nacional (FRC – FRSF – FRVM):** surge como Universidad Nacional con la función específica de crear, preservar y transmitir la técnica y la cultura universal en el campo de la tecnología, siendo la única Universidad Nacional del país cuya estructura académica tiene a las ingenierías como objetivo central. Por ello, la UTN viene participando activamente en el desarrollo de la Argentina, a través de su íntima vinculación con el sistema productivo.

#### **6.1.4. Sectores conexos**

Bajo la denominación de sectores conexos se agrupan a todos aquellos actores que si bien no desarrollan específicamente su acción dentro de la órbita natural del sector de la salud, si se encuentran relacionados y pueden ser vistos como complementarios e impulsores.

Conjuntamente a los sectores de apoyo (recientemente analizados), los sectores conexos sirven de sostén y complemento para el desarrollo y perfeccionamiento armónico de la cadena productiva de servicios de salud.

En el caso del encadenamiento de salud, incluye un abanico de empresas proveedoras de servicios de traslado (terrestre y aéreo), hotelería, agencias de turismo, restaurantes, que proveen servicios complementarios a los del sector de la salud así como instituciones gubernamentales.

##### ***6.1.4.1. Principales instituciones de sectores conexos a la actividad relevadas en la provincia de Córdoba***

A continuación se detallan las instituciones incluidas en el mapeo por orden alfabético:

- **Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica:** dependiente del Ministerio de ciencia, tecnología e innovación productiva de la Nación. Promueve algunos programas como FONSOFT y FONTAR, de los cuales participan muchas de las firmas del eslabón.
- **Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC):** es una institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo económico y

social de la micro región del Gran Córdoba articulando el accionar privado con el del sector público. Está compuesta por dieciséis cámaras empresariales y entidades profesionales y por la Municipalidad de Córdoba.

- **Agencia Pro Córdoba:** es una sociedad mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas.
- **Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE):** es el único Organismo del Estado Nacional competente para entender, diseñar, ejecutar, controlar, gestionar y administrar proyectos, actividades y emprendimientos en materia espacial en todo el ámbito de la República Argentina. Aplica la tecnología espacial en diversos ámbitos entre los que se encuentra la salud, enfocado en tres principales líneas: telemedicina o medicina a distancia, emergencias sanitarias (vinculadas con catástrofes naturales o accidentes provocados por el hombre, y epidemiología panorámica (herramienta de vigilancia sanitaria, que se lleva a cabo a través de la observación de la tierra mediante sensores satelitales con el objetivo de obtener parámetros ambientales para analizar el desarrollo de enfermedades y vectores mediante el uso de modelos numéricos).
- **Consejo Federal de Inversiones (CFI):** es un organismo federal cuyo objetivo fundacional es promover el desarrollo armónico e integral de las provincias y regiones argentinas, orientando las inversiones hacia todos los sectores del territorio nacional. Los dos ejes en los que el CFI sustenta su accionar son el Federalismo y el Desarrollo Regional. Opera como un organismo permanente de investigación, coordinación y asesoramiento, y cuenta con un experimentado y multidisciplinario equipo, complementado con profesionales, técnicos y funcionarios de cada una de las regiones argentinas.
- **Fundación Banco Credicoop:** el Banco Credicoop C.L., en su carácter de especialista en PyMEs resolvió, en 1999, crear la Fundación Banco Credicoop. La Fundación tiene entre sus principales objetivos, promover el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas y el incremento de su competitividad, a través de la realización de actividades tendientes a brindar

Servicios de Información, Asesoramiento, Capacitación de Recursos Humanos y Asistencia Técnica a empresas.

- **Fundación ExportAr:** es una institución mixta integrada por el sector público y privado para asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por comercializar con eficacia sus productos competitivos en el plano internacional, con miras a acceder, ampliar y diversificar sus exportaciones.
- **Fundación ICBC:** sus inicios se remontan a 1973, cuando se creó para promover, estudiar, investigar y difundir todas las disciplinas que mantuvieran relación con el desarrollo, basada en tres pilares fundamentales: comercio exterior, cultura y compromiso social. En vistas de estos objetivos creó escuelas e institutos, organizó conferencias, cursos, seminarios, convenciones y congresos, y llamó a concursos.
- **Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación:** su misión es orientar la ciencia, la tecnología y la innovación al fortalecimiento de un nuevo modelo productivo que genere mayor inclusión social y mejore la competitividad de la economía Argentina, bajo el paradigma del conocimiento como eje del desarrollo.
- **Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de Córdoba:** en sus lineamientos estratégicos se propone hacer de Córdoba un centro relevante a nivel industria, comercial minero y de desarrollo científico tecnológico a nivel nacional e internacional. Además, es el ente encargado de definir, proponer, implementar y gestionar la política en las áreas que le compete dentro de la provincia de Córdoba, de manera consensuada con los actores de su trama política, científica, social, educativa y productiva, generando los mecanismos apropiados para contribuir a mejorar la calidad de vida de los cordobeses y la competitividad del sector empresario. Esta institución a través de la Secretaría de Ciencia y Técnica, es la encargada de recibir y evaluar los proyectos FONTAR y del Fondo Tecnológico Córdoba (FonTeC). Asimismo a través de la Secretaría de Industria se otorgan promociones industriales para fomentar la actividad en la provincia.

- **Ministerio de Salud de la Nación:** sus funciones son asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en orden a sus competencias, en todo lo inherente a la salud de la población, y a la promoción de conductas saludables de la comunidad.
- **Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba:** es el organismo de gobierno que se ocupa de diseñar e implementar las políticas dirigidas a garantizar el derecho a la salud en el territorio provincial.
- **Ministerio de Industria de la Nación:** brinda soluciones a los problemas de las Industrias con el desarrollo de programas que las ayuden a superar obstáculos y consolidarse.

#### **6.1.5. Contexto general**

Es necesario tener en cuenta que el concepto de encadenamiento productivo implica continuidad en el tiempo, es decir, va evolucionando continuamente a la vez que lo hace el ambiente o contexto en el cual se desarrolla. Por lo tanto, es preciso considerar a los actores que si bien no forman parte del encadenamiento, pueden llegar a afectarlo indirectamente. A grandes rasgos, el contexto general está compuesto principalmente por:

- El sistema financiero
- El marco legal
- Contexto económico
- Infraestructura

#### **6.1.6. Comercialización**

Mientras en la mayoría de las cadenas hay un solo eslabón en el nivel del consumidor, es decir, el consumidor final (sea éste una organización, un hogar o un individuo), en la cadena de salud hay dos consumidores: el paciente y el “tercer pagador” (el seguro de salud contratado por el paciente, en sus múltiples formas conocidas tales como obras sociales, prepagas, etc.). Aunque la institución de salud presta servicios al paciente, éstos son pagados por la institución financiadora, quien también actúa como cliente.

## **6.2. Mapeo del eslabón de proveedores de salud**

El gran desarrollo de los servicios de salud en Córdoba hace que esta lista sea casi interminable, sin embargo se ha procedido a seccionarla en grandes grupos de acuerdo a lo establecido en los aspectos metodológicos y lo detallado en la descripción de la cadena.

En una primera instancia, se procedió a identificar a las potenciales empresas relacionadas al sector mediante un análisis efectuado sobre todas las empresas inscriptas en el Registro Industrial de la provincia (RIP), que brindara la Secretaría de Industria de la Provincia de Córdoba.

Así, de las 4.898 empresas existentes al cierre de 2014, 65 resultaron pertenecer a alguna actividad identificada como afín al sector salud (fabricación de productos textiles, fabricación de medicamentos, fabricación de equipos médicos, quirúrgicos y aparatos ortopédicos). Adicionalmente se consideraron a las firmas que se dedican a la producción de software de salud, reparación, mantenimiento y mobiliario y uniformes de uso hospitalario a nivel provincial. Se hizo un relevamiento manual de estas últimas a partir del registro industrial; representan un número reducido, pero muy interesantes por su potencial.

En segunda instancia, se procedió a incorporar empresas asociadas a la Cámara de Industrias de la Salud (CAISAL), de las cuales se incorporó a 15 de las 30 existentes; las 15 restantes ya estaban incluidas en la base del registro industrial y se excluyeron para evitar duplicaciones. Además, cabe destacar que, si bien la producción de insumos y los productos médicos poseen un alto grado de diferenciación, algunas empresas del sector están agrupadas también a nivel nacional por la Cámara de Equipamiento Hospitalario de Fabricación Argentina (CAEHFA) y a nivel local, por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CACEC).

Para identificar a las principales industrias del sector, se efectuaron diversas entrevistas personales con informantes claves. De esta forma, se individualizaron algunas empresas del eslabón industrial de proveedores con producción factible de ser exportada. En este caso, Córdoba posee un alto potencial exportador a través de productos con alto valor agregado. Para analizar el desempeño exportador, se utilizó la base del Centro de Estudios para la Producción (CEP) del Ministerio de Industria



de la Nación, en la que se tomó en cuenta el rubro de Instrumentos Médicos, Ópticos y de Precisión. Dentro de este, se destacan las posiciones arancelarias que incluyen a “instrumentos y aparatos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria, incluidos los de centellografía y demás aparatos electromédicos, ASM como los aparatos para pruebas visuales”, “aparatos de mecanoterapia; aparatos para masajes; aparatos de sicotecnia; aparatos de ozonoterapia, oxigenoterapia o aerosolterapia, aparatos respiratorios de reanimación y demás aparatos de terapia respiratoria”, “artículos y aparatos para ortopedia, incluidas las fajas y vendajes medicoquirúrgicos y las muletas; tablillas, férulas u otros artículos y aparatos para fracturas; artículos y aparatos para prótesis; audífonos y demás aparatos que lleve la propia persona o se le implanten para compensar un defecto o incapacidad” y “aparatos de rayos x y aparatos que utilicen radiaciones alfa, beta o gamma, incluso para uso médico, quirúrgico, odontológico o veterinario, incluidos los aparatos de radiografía o radioterapia, tubos de rayos x y demás dispositivos generadores de rayos x, generadores de tensión, consolas de mando, pantallas, mesas, sillones y soportes similares para examen o tratamiento”. De acuerdo a este rubro, Argentina pasó de exportar U\$S 244,7 millones a más de U\$S 202 millones entre 2008 y 2012<sup>19</sup>, reflejándose una caída de casi el 17,45%. En el caso de Córdoba, el valor de las exportaciones del rubro similar, que incluye a Instrumentos y aparatos de óptica, cine, fotografía y medicoquirúrgico y sus partes crecieron entre 2008 y 2012<sup>20</sup> un 33,78%, lo que implica un notable aumento de la participación de las exportaciones cordobesas respecto a las de toda la Argentina. De esta manera, es visible que la provincia se perfila como pilar productivo del sector en el país.

En el Cuadro N° 1 se expone la cantidad de empresas relevadas, por localización. Al respecto es de destacar que el 85% de las mismas están concentradas en el departamento Capital. Sobre un total de 26 departamentos sólo 9 (34%) desarrollan actividades productivas relacionadas al sector bajo análisis. A excepción del departamento capital, los demás departamentos en los que se relevó empresas sólo poseen a entre una y tres firmas del sector.

---

<sup>19</sup> Centro de Estudios para la Producción del Ministerio de Industria de la Nación.

<sup>20</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

**Cuadro N° 1: Cantidad de empresas por localización.**

<b>Departamento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
Capital	70	87,50%
Río Cuarto	3	3,75%
General San Martín	2	2,50%
San Justo	2	2,50%
Colón	1	1,25%
Punilla	1	1,25%
Tercero Arriba	1	1,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	

Fuente: elaboración propia.

En el Cuadro N° 2 se muestra la rama de actividad de las empresas antes expuestas. Cabe mencionar que electromedicina y laboratorios son las ramas que mayor participación tienen, con un 42% y un 27% respectivamente. El resto de las ramas tienen una participación menor y se destaca la de descartables con sólo una firma relevada.

**Cuadro N° 2: Cantidad de empresas por rama de actividad.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
Electromedicina	34	42,50%
Laboratorios	17	21,25%
Software	11	13,75%
Mobiliario	8	10,00%
Implantes	5	6,25%
Servicios	4	5,00%
Descartables	1	1,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	

Fuente: elaboración propia.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 7

## DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## **7. Diagnóstico del sector**

En función de los datos obtenidos a través de la opinión de expertos e informantes clave y las encuestas realizadas, se realizó un diagnóstico del eslabón bajo estudio.

El análisis de la cadena considerará varias dimensiones, entre las cuales se hallan:

- Condiciones económicas y de mercado para el sector.
- Construcción y mantenimiento de relaciones de cooperación y confianza entre empresas.
- Interacción con instituciones relevantes.
- Límites al desarrollo.
- Localización.

### **7.1. Relevamiento en base a encuestas**

El análisis propuesto apunta a conocer con detalle la conformación del eslabón, los desafíos que enfrenta y las potencialidades que posee; para poder realizar un diagnóstico exacto de la situación del eslabón bajo estudio.

Tal como se mencionó en los lineamientos metodológicos, se partió de un listado de 80 empresas que se fue depurando, en base a la aplicación de la metodología determinada, hasta llegar a un listado definitivo de 68 empresas el cual conformó el marco muestral. Si bien se contactó a la totalidad de las empresas que lo conforman, y dado que el carácter de la participación no fue obligatorio, se logró encuestar a 19 firmas, incluyendo firmas importantes y representativas del eslabón, las cuales constituyen la muestra del presente estudio.

Tal como se muestra en el Cuadro N° 3, las 19 firmas han sido clasificadas según los criterios especificados en los lineamientos metodológicos.

**Cuadro N° 3: Clasificación de las firmas del eslabón**

<b>Categorías</b>	<b>Muestra</b>	<b>Población</b>	<b>Cobertura</b>
Electromedicina	9	34	26%
Laboratorios	5	17	29%
Software	1	11	9%
Mobiliario	0	8	0%
Implantes	3	5	60%
Servicios	1	4	25%
Descartables	0	1	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>80</b>	<b>24%</b>

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Si bien el marco muestral fue extensivo, dos de los sectores no accedieron a responder la encuesta, mientras que los sectores de software y de servicios lograron muy baja representatividad. La representatividad total de la muestra fue del 24% respecto al marco muestral.

Cabe aclarar que las categorías descartables y mobiliario, al no contar con datos relevados, no van a ser analizadas en forma particular como categoría.

### **7.1.1. Condiciones socioeconómicas y de mercado**

A lo largo del análisis se pudo apreciar la importancia del eslabón bajo estudio para la provincia de Córdoba. En el Cuadro N° 4 se muestran algunos de los indicadores más importantes del eslabón.

**Cuadro N° 4: Principales indicadores del eslabón**

<b>Indicador</b>	<b>Total para las empresas encuestadas</b>
Empresas encuestadas	19
Facturación anual bruta	\$ 878.491.421
Empleados	1.291
Facturación por empleado	\$ 684.183
Exportación anual	\$ 263.367.589

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Hay que tener en cuenta que los datos del eslabón fueron calculados para las 19 firmas relevadas que accedieron a brindar dicha información. Se pudo apreciar también la potencialidad de un sector en crecimiento:

- La cantidad de personal empleado viene creciendo en los últimos 4 años (el promedio de personal empleado por firma del eslabón en el último año fue de 71 personas) con un excelente nivel de educación formal.

- La facturación anual bruta corriente promedio de las firmas del eslabón del último año presentó una suba respecto al año anterior, experimentando una leve caída en términos constantes en base a un promedio de índices de precios de direcciones de estadista provinciales. Por el nivel de facturación, la mayoría de las firmas se consideran pequeñas y medianas (75% de las firmas).
- Las exportaciones también crecieron en el último año manteniéndose alrededor del 30% de la facturación total de las firmas del eslabón.
- En cuanto a los destinos de exportación, se distingue una marcada presencia de Latinoamérica y Estados Unidos, seguida muy de lejos por Europa, Africa y Medio Oriente.
- Además, el 32% de las empresas del eslabón realizó algún tipo de estudio durante 2014, mientras que el porcentaje se amplía para la cantidad de empresas que participó en misiones comerciales (47%) o en ferias sectoriales en el exterior (53%).

Extrapolando los datos relevados para el total de la población, que está constituida por 80 firmas, se detectan número de gran magnitud. Ello se puede observar en el Cuadro N° 5.

**Cuadro N° 5: Extrapolación de los principales indicadores del eslabón**

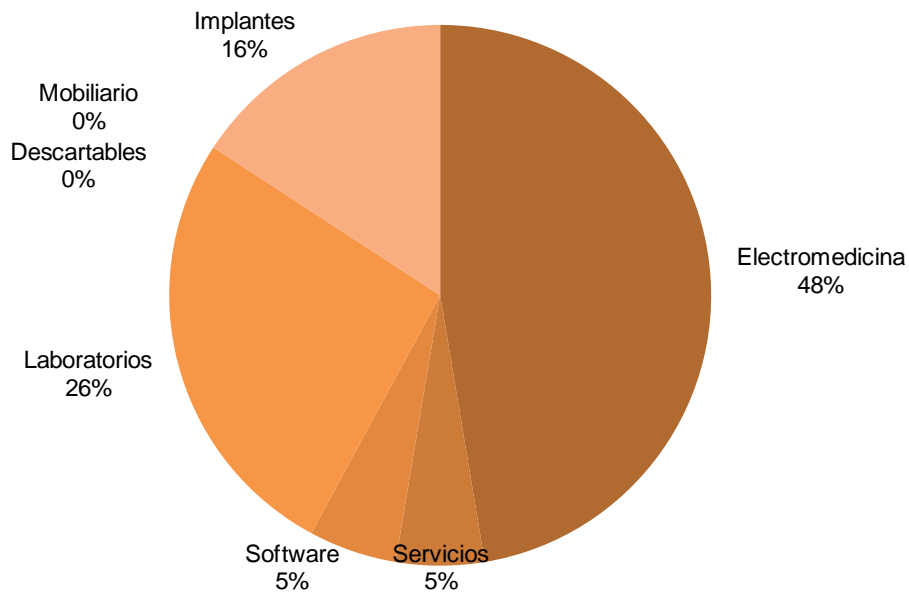
<b>Indicador</b>	<b>Total extrapolado</b>
Empresas	80
Facturación anual bruta	\$ 4.392.457.105
Empleados	5.738
Exportación anual	\$ 1.316.837.944

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

#### **7.1.1.1. Clasificación**

En el Gráfico N° 4 se muestra la composición del eslabón según las diferentes categorías utilizadas. Se aprecia que la mayoría de las firmas de la muestra pertenecen a las categorías Electromedina (48%) y Laboratorios (26%). Luego le sigue Implantes con una participación 16%, y por último las categorías Software y Servicios con un 5% cada una. Adicionalmente, las categoría Mobiliario y Descartables no colaboran en el relevamiento realizado.

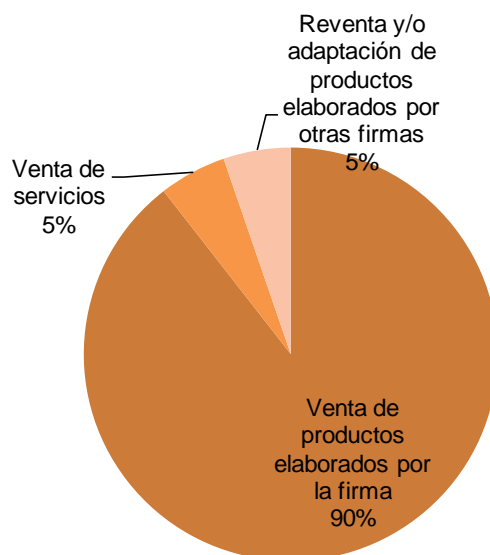
**Gráfico N° 4: Clasificación de las firmas del eslabón**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

En el Gráfico N° 5 se observa que la principal actividad del eslabón es la venta de productos elaborados por las propias firmas (90%), mientras que la venta de servicios y la reventa y/o adaptación de productos elaborados por otras firmas el representan cada una el 5% de las actividades principales del eslabón.

**Gráfico N° 5: Actividad principal de las firmas del eslabón**

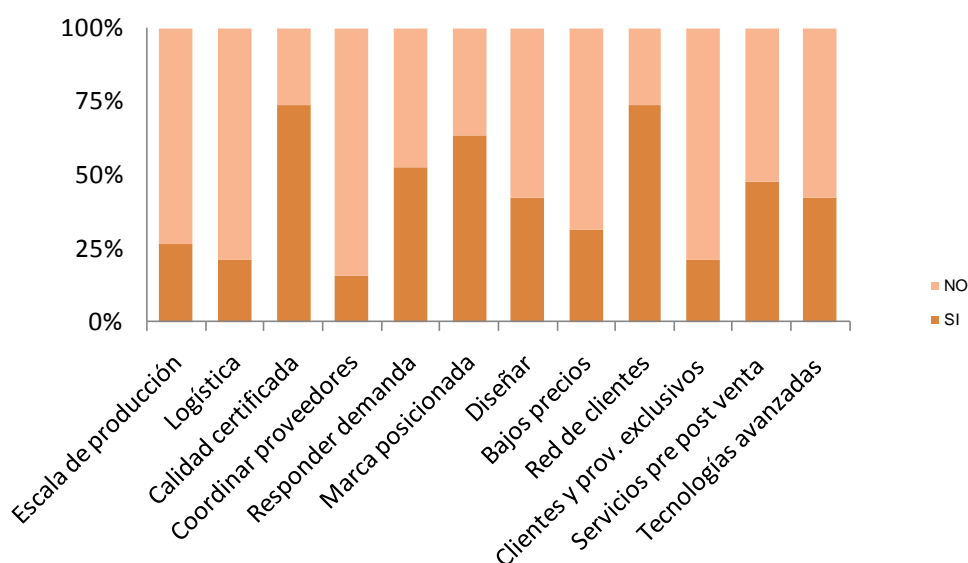


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

A su vez, si observamos el Gráfico N° 6, las principales actividades en las que las empresas se destacan son tener una calidad certificada, una red de clientes

nacionales e internacionales y una marca posicionada. Mientras que la capacidad para responder a la demanda, brindar servicios pre-post venta, diseñar y utilizar tecnologías de avanzadas, son algunas de las actividades que tienen una participación media en las actividades en las que se destacan las empresas. Por último, las actividades en las que más flojas están las firmas son en coordinar proveedores y en su capacidad de logística, entre otras.

**Gráfico N° 6: Actividades en las que se destacan las empresas del eslabón**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

### **7.1.1.2. Principales insumos**

En términos generales, se puede decir que muchos de los insumos son de origen importado (algunas de las empresas los importan directamente y otras los adquieren a través de proveedores locales que los comercializan), y los restantes son de origen nacional.

Los insumos importados son en mayor parte componentes electrónicos y metales. Dentro de los componentes nacionales se encuentran: polímeros, descartables y componentes químicos.

Dado el amplio catálogo de productos con el que cuentan las empresas del eslabón y la heterogeneidad de las firmas (considerando todas las categorías), resulta muy difícil hablar de una estructura de costos general. Por ello, se definirán los principales insumos para la producción por categoría.



- En la categoría **electromedicina** los principales insumos son: componentes electrónicos, gabinetes metálicos y plásticos, cobre y chapa. Todos estos insumos en su mayoría son de origen nacional. Mientras que algunas pocas firmas cuentan con algún insumo fundamental de origen extranjero.
- En la categoría **implantes** los tres principales insumos son: silicona, polietilenos y metales (todos importados y de alta calidad).
- La categoría **mobiliario** es muy heterogénea. Siguiendo los criterios adoptados al principio del acápite, en el subgrupo de metalúrgicos el principal insumo es el acero, en el subgrupo de textiles el principal insumo son las telas (nacionales), en el subgrupo esterilización los principales insumos son muy diversos, y en el subgrupo otros los principales insumos son partes y piezas de origen nacional y extranjero.
- En la categoría **laboratorios** los principales insumos son el alcohol (nacional) y drogas varias (en su mayoría de origen extranjero).
- En la categoría **software** el principal insumo es la mano de obra calificada.
- Finalmente, en la categoría **servicios** los principales insumos son: repuestos en general (nacionales y extranjeros), partes y piezas (nacionales y extranjeros), materiales electrónicos (nacionales) y mano de obra.

### **7.1.1.3. Principales productos**

Si bien no existe un gran desarrollo de nuevos productos en el transcurso del tiempo, las firmas del eslabón producen una amplia gama de productos y servicios. Para una mejor organización de los mismos, se presentará los principales bienes y servicios divididos por categorías.

- El total de las firmas encuestadas de la categoría **electromedicina** se dedican a la producción, siendo algunos de los productos más importantes que ofrecen los siguientes:
  - Compresores de odontología
  - Contrángulo
  - Desfibriladores
  - Electroestimuladores
  - Equipos de estética
  - Equipos de luz pulsada intensa
  - Equipos de rayos X
  - Equipos odontológicos
  - Equipos para cavitación
  - Equipos para radiofrecuencia

- Estufas de esterilización
  - Lámparas y lupas para dermatología
  - Maquinarias y equipos para mecánica dental
  - Máquinas de anestesia
  - Micromotor
  - Monitores de paciente
  - Nebulizadores mecánicos
  - Nebulizadores ultrasónicos
  - Polígrafos de electrofisiología
  - Respiradores de emergencia
  - Respiradores de terapia intensiva
  - Tablero de aislación para instalaciones hospitalarias
  - Transformador de aislación de uso hospitalario
  - Transformador de alimentación para equipos de electromedicina
  - Turbinas
  - Ultrasonidos
  - Vaporizadores
- Algunos de los productos más importantes que ofrecen las firmas de la categoría **implantes** son:
- Acceso vascular
  - Drenajes
  - Implantes para incontinencia urinaria
  - Prótesis para cadera
  - Prótesis para columna
  - Prótesis para hombros
  - Prótesis para rodilla
  - Prótesis traumatológicas ortopédicas
  - *Stents* coronarios
  - Vías digestivas
  - Vías respiratorias
  - Vías urinarias
- En la categoría **mobiliario hospitalario** se encuentran firmas que producen productos textiles, muebles, servicios de esterilización, armado de ambulancias, etc. Algunos de los productos y servicios más importantes que ofrecen son:
- Alcohol
  - Ambulancias
  - Anodizado
  - Blindajes de radiofrecuencia

- Camas ortopédicas
  - Camillas
  - Destiladores de agua
  - Equipos de esterilización
  - Esterilización de insumos
  - Instrumental quirúrgico
  - Mesas de cirugía
  - Mesas para parto
  - Rotoevaporadores
  - Uniformes y textiles varios
- En cuanto a los laboratorios, algunos de los productos más importantes que ofrecen son:
- Amoxicilina
  - Analgésicos
  - Aspirina
  - Enalapril
  - Ibuprofeno
  - Medicamentos derivados del plasma humano
  - Medicamentos derivados del tejido óseo
  - Nutrientes celulares órgano específicos
  - Paracetamol
  - Soluciones odontológicas
  - Soluciones salinas
  - Suplementos dietarios
  - Suplementos nutricionales
- La categoría software está compuesta por plataformas tecnológicas diseñadas para brindar soluciones integrales a las necesidades de información; en otras palabras permiten automatizar y gestionar eficientemente los procesos claves para la organización, integrar de forma veloz, eficiente y flexible los sistemas de información existentes y gestionar y brindar información relevante y oportuna del estado de las entidades hospitalarias y afines. Algunos de los productos y servicios más importantes son:
- Aplicaciones de salud para soporte remoto
  - Herramientas para prevención en salud
  - Servicios de consultoría
  - Sistema de administración de flujo de trabajo en departamentos de imagenología

- Sistema de auditoría odontológica
  - Sistema de diagnóstico cefalométrico
  - Sistema de gestión y administración de clínicas, hospitales y sanatorios
  - Sistema de gestión y administración de emergencias 911
  - Sistema de gestión y administración de obras sociales y empresas de medicina prepaga
  - Sistema de mantenimiento preventivo y correctivo
  - Sistemas de gestión para consultorios y clínicas odontológicas
  - Solución para la gestión integral de medicamentos
- Algunos de los servicios más importantes de la categoría servicios de **reparación y mantenimiento** son:
- Instalación de equipamiento de angiografía
  - Instalación y servicio técnico de equipos de diagnóstico por imágenes
  - Instalación y servicio técnico de tomografía y resonancia
  - Instalaciones de gases medicinales
  - Mantenimiento correctivo y preventivo de equipos de hemodinámica y radiología
- Algunos de los servicios más importantes de la categoría servicios de **descartables** son:
- Agujas
  - Descartables para bombas de infusión
  - Envases de polietileno
  - Envases plásticos
  - Plásticos termoformados

#### **7.1.1.4. Antigüedad**

La variable antigüedad (medida en años desde su creación como empresa) es muy importante ya que brinda información respecto al estadio que atraviesa un sector, un grupo de empresas o una firma en particular.

Un primer aspecto a revisar son los indicadores de posición y dispersión que asume esta variable, a nivel eslabón y en cada categoría en particular. Como se observa en el Cuadro N° 6, la antigüedad promedio de las empresas

relevadas es de casi 28 años, y su mediana<sup>21</sup> es de 23 años. Debido a que existen algunos valores extremos, es recomendable trabajar con la mediana.

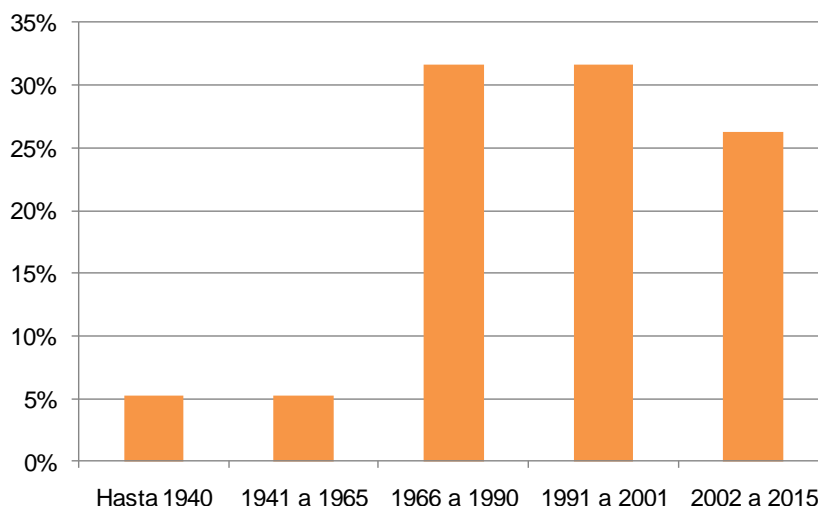
**Cuadro N° 6: Indicadores de la variable antigüedad**

Indicador	Valor
Media	28,16
Mediana	23
Rango	92
Varianza	458,70

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

De la observación del Gráfico N° 7 surge que en el eslabón conviven empresas de diversas edades.

**Gráfico N° 7: Año de fundación**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

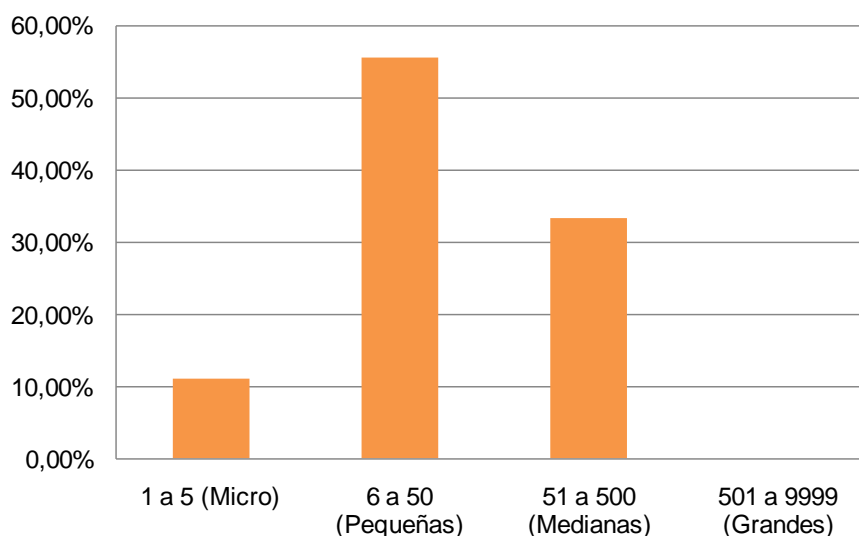
Un aspecto a resaltar es que a partir de la década del 70 se estableció casi el 90% de las firmas. Además, se destaca que una importante cantidad de empresas, aproximadamente el 26% fueron creadas luego de la crisis de fines del 2001, dando la impresión de que el periodo post convertibilidad no afectó en la creación de empresas del eslabón en su conjunto.

<sup>21</sup> Valor que asume la variable y divide a la distribución en dos partes, de tal manera de obtener la mitad de las observaciones por encima de su valor y la otra mitad por debajo.

### 7.1.1.5. Recursos humanos

En función a una escala de empresas por personal, se puede observar en el Gráfico N° 8, que a fines del año 2014 la mayoría de las firmas eran pequeñas empresas, contando con entre 6 y 50 empleados (56%). Las medianas empresas, que poseen entre 51 y 500 empleados, representan el 33% del eslabón. También se puede destacar que, en el otro extremo, hay un 11% de micro empresas.

**Gráfico N° 8: Cantidad de empleados de las firmas del eslabón**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Según los datos relevados, en promedio cada firma del eslabón contaba en el año 2014 con alrededor de 71 personas ocupadas (es decir que el total de personas empleadas por las 18 firmas encuestadas que accedieron a brindar esta información es de 1.284), aunque hay que reconocer que por la gran dispersión que mostró la variable (existen unidades productivas constituidas por una sola persona, y en el otro extremo existe una con 312 empleados) el anterior indicador no es muy representativo. En el Cuadro N° 7 se puede observar el cálculo de ciertos indicadores, destacando que la mediana es inferior a la mitad de la media, siendo mucho más representativa por causa del elevado rango y varianza.

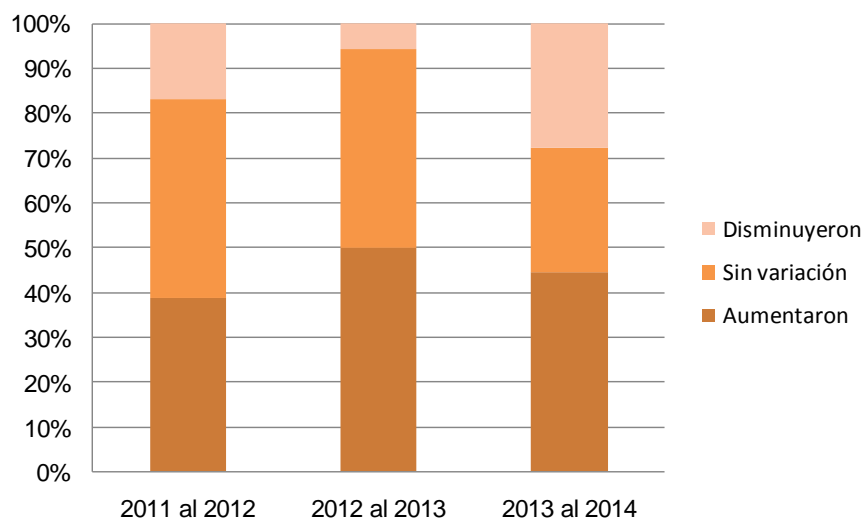
### Cuadro N° 7: Datos estadísticos de empleo

Indicadores	Valores
Total	1.284
Media	71
Mediana	28
Máximo	312
Mínimo	1
Rango	311
Varianza	8.535

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Otro dato a analizar es el que tiene que ver con la evolución y dinámica de los recursos humanos del sector. En el Gráfico N° 9 se puede observar que en los últimos cuatro años, en su mayoría, las empresas mantuvieron el número de personal o lo incrementaron. Por ende, la tendencia en la cantidad de personal empleado fue creciente. La disminución de los empleados tuvo una tendencia decreciente hacia 2013 y luego creciente hacia 2014 alcanzado al 28% de las firmas.

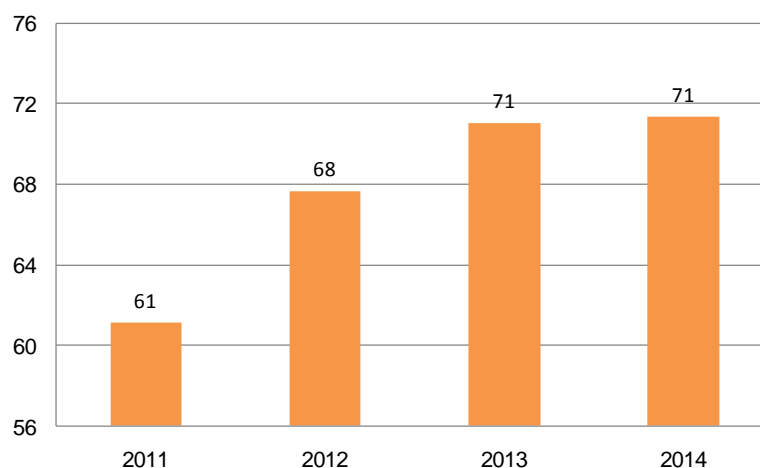
### Gráfico N° 9: Variación del personal de las firmas del eslabón



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

La evolución del promedio de personal del eslabón en el Gráfico N° 10, deja ver una tendencia creciente, y se puede observar que a partir de 2011 se produjo un crecimiento continuo de la cantidad de personal empleado hasta 2013; año a partir del cual se amesetó.

**Gráfico N° 10: Evolución del personal promedio de las firmas del eslabón**

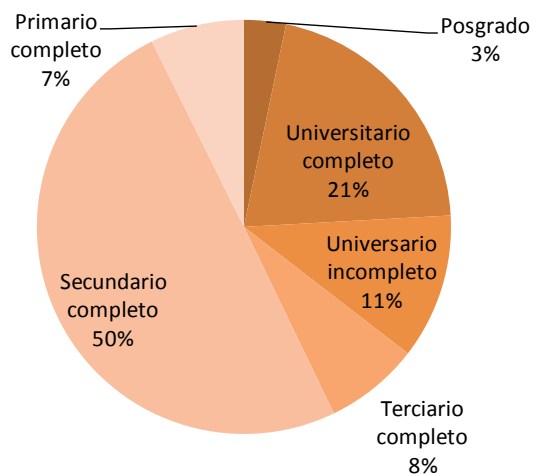


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

En cuanto al nivel de educación del personal, se puede destacar que, a pesar de algunas diferencias entre las categorías, las firmas relevadas del eslabón cuentan con un alto nivel de educación formal: sólo el 7% de los empleados cuenta únicamente con educación. Como muestra el Gráfico N° 11, el eslabón se compone en su mayor parte por empleados que poseen secundario completo (50%). Asimismo se destaca una gran participación de empleados más calificados, con nivel universitario completo e incompleto (21% y 11% respectivamente) así como con terciario completo (8%). Por último, se encuentran en menor proporción, los empleados con posgrado (3%). Entre todos los graduados de nivel superior alcanzan un 32% de la masa laboral y 43% contando aquellos que todavía están estudiando.



**Gráfico N° 11: Nivel de educación formal del personal**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

#### **7.1.1.6. Facturación**

En primer lugar, se analiza la distribución de la facturación de las firmas del eslabón. Para ello, se utiliza una escala de empresas en términos de facturación, la cual surge de las normativas vigentes de la SEPYME del Ministerio de Industria de la Nación y que se detalla en el Cuadro N° 8.

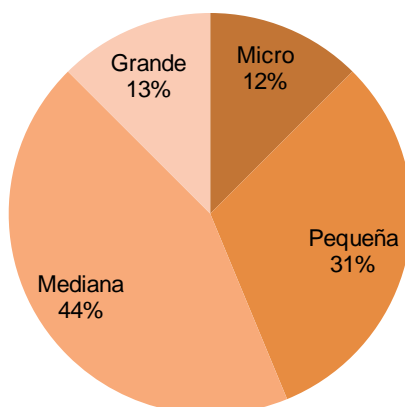
**Cuadro N° 8: Escala de empresa por facturación**

Tamaño	Desde	Hasta
Micro	\$ 1	\$ 1.800.000
Pequeña	\$ 1.800.001	\$ 10.300.000
Mediana	\$ 10.300.001	\$ 183.000.000
Grande	\$ 183.000.001	\$ 999.999.999

Fuente: elaboración propia.

El Gráfico N° 12 deja apreciar la facturación anual bruta de 2014, donde el 88% de las firmas del eslabón está por encima de los 1,8 millones por año. Según la facturación anual, el eslabón está compuesto en su mayoría por empresas medianas (44%), luego le siguen las empresas pequeñas (31%), las grandes (13%) y por último las micro (12%). Las PyMEs alcanzan el 75% de las firmas.

**Gráfico N° 12: Participación de empresas por escala de facturación. Año 2014**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Hay que tener en cuenta que el rango de variación de la facturación es muy amplio, siendo la facturación más alta de \$189.200.000 y la menor de \$278.000, tal como se ve en el Cuadro N° 9. Por ello, al existir valores extremos, es conveniente utilizar la mediana como medida de posición. Esta asciende a \$17.695.121 para 2014.

**Cuadro N° 9: Indicadores sobre la evolución de la facturación anual en pesos según escala de empresa**

Indicador	2011	2012	2013	2014
<b>Media</b>	20.347.701	29.647.703	39.919.828	54.905.714
<b>Mediana</b>	10.104.696	10.648.978	11.949.384	17.695.121
<b>Máximo</b>	127.864.431	183.411.578	268.276.636	385.396.239
<b>Mínimo</b>	0	278.900	494.200	922.300

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

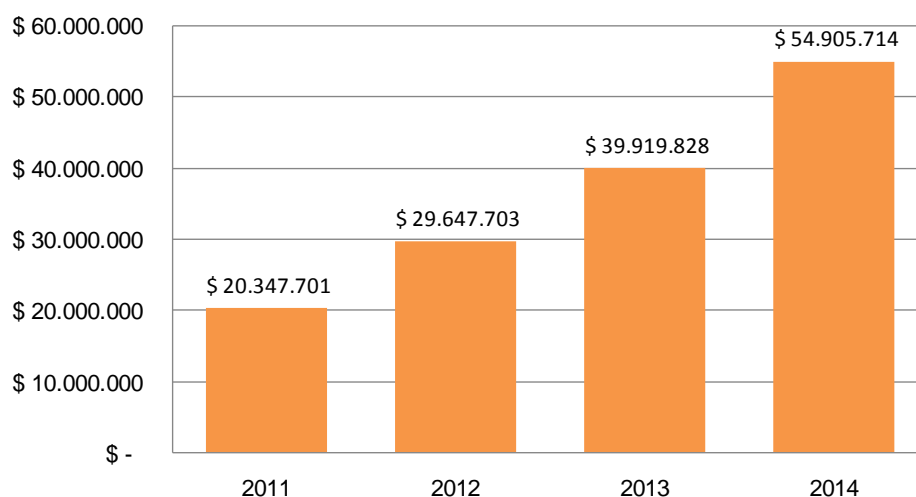
Analizando el crecimiento en el nivel de facturación de las empresas, se puede tener un panorama económico de la evolución de los ingresos del eslabón. Aquí hay que tener en cuenta que sólo el 84% de los encuestados respondieron a la pregunta sobre facturación.

En el Gráfico N° 13 se puede observar la evolución de la facturación bruta anual (en pesos corrientes<sup>22</sup>) obtenidos de las empresas encuestadas para el período 2011-2014. Se puede ver que existe una tendencia creciente en la

<sup>22</sup> Una magnitud monetaria se dice que está expresada "en pesos corrientes" si dicha magnitud se encuentra valorada a los precios del período en que se mide.

facturación bruta media en pesos corrientes, donde en 2011 es de \$20.347.701 y para 2014 asciende a \$54.905.714, incrementándose en un 170%.

**Gráfico N° 13: Evolución de la facturación bruta anual promedio. En pesos corrientes**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Para eliminar la distorsión generada por la variación de los precios a través del tiempo se debe deflactar los valores monetarios de los flujos, en cada uno de los períodos sucesivos, con un índice general de precios. En este caso en particular se ha optado por utilizar un promedio de índices de precio al consumidor de las Direcciones Provinciales de Estadística, por considerarse el más adecuado dadas las características propias del sector analizado y de la provincia en cuestión. En el Cuadro N° 10 se presentan los datos correspondientes a los índices de las ventas anuales en términos corrientes y constantes, así como también sus respectivas tasas de variación anual.

**Cuadro N° 10: Evolución de la facturación bruta anual promedio. En pesos corrientes y constantes**

<b>Años</b>	<b>Valor Corriente</b>	<b>Tasa de Crecimiento (interanual)</b>	<b>IPC (2006=100)</b>	<b>Valor Constante</b>	<b>Tasa de Crecimiento (interanual)</b>
<b>2011</b>	\$ 20.347.701		257,6522	\$ 7.897.352	
<b>2012</b>	\$ 29.647.703	45,71%	318,97988	\$ 9.294.537	17,69%
<b>2013</b>	\$ 39.919.828	34,65%	397,48116	\$ 10.043.200	8,05%
<b>2014</b>	\$ 54.905.714	37,54%	551,10361	\$ 9.962.866	-0,80%

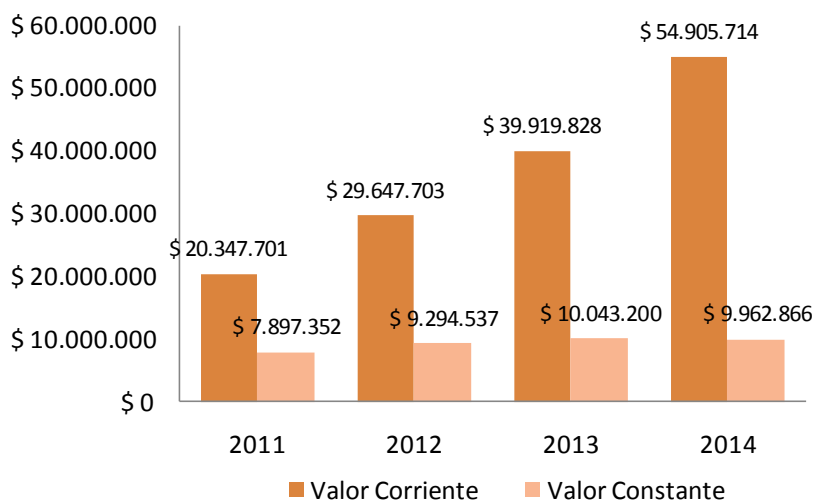
Fuente: elaboración propia sobre la base de la encuestas propias e INDEC.

Como se observa en el Cuadro N° 9, las facturaciones anuales expresadas en términos constantes han experimentado un crecimiento menor, e inclusive en el último periodo analizado se revierte la tendencia de la medición en términos corrientes (se aprecia en la diferencia entre las tasas de crecimiento nominal y real<sup>23</sup>).

En el Gráfico N° 14 se observa la facturación anual en pesos corrientes y en pesos constantes. Se puede apreciar que en el último año, se produjo un crecimiento notorio en la facturación promedio del eslabón si se la mide en términos corrientes, y una disminución ínfima si se la mide en términos constantes.

<sup>23</sup> Es aquella que surge a partir de datos expresados en términos constantes, y de esta manera se logra eliminar el efecto del movimiento de los precios.

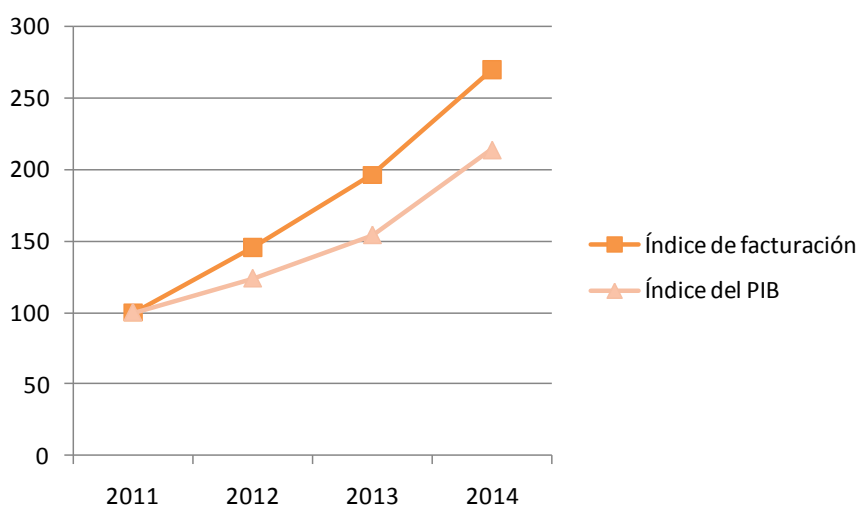
**Gráfico N° 14: Evolución de la facturación bruta anual promedio. En pesos corrientes y constantes**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

El Gráfico N° 15 muestra una comparación de la *performance* del eslabón contra la economía en su conjunto, representado por el PIB. Se puede observar que la performance del sector estuvo por arriba de la economía en general para el período considerado.

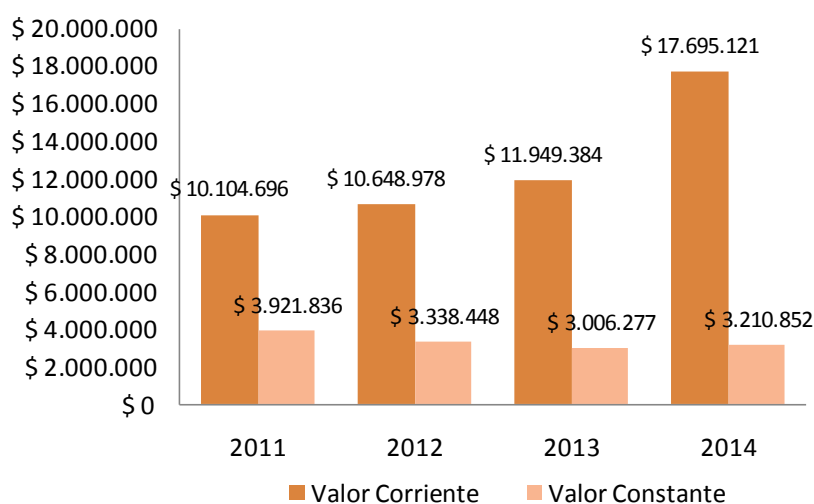
**Gráfico N° 15: Índice del PIB vs. Índice de Facturación. Base 2011 = 100**



Fuente: elaboración propia sobre la base del promedio de IPC de Direcciones de Estadística provinciales.

Tal como se mencionó más arriba, la facturación anual en cada año analizado posee una amplia variación. En virtud de tal dispersión en los valores que asume esta variable y para evitar la distorsión que generan las empresas que están en la cola de la distribución, se analiza la mediana. De esta forma se le otorga un peso equivalente a cada empresa del eslabón.

**Gráfico N° 16: Evolución de la mediana de la facturación bruta anual. En pesos corrientes y constantes**



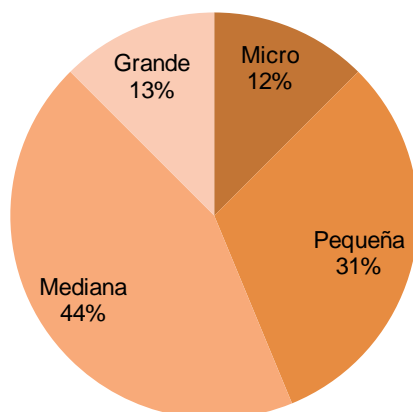
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

A partir del Gráfico N° 16 se observa el comportamiento de la mediana de la facturación en pesos constantes y en pesos corrientes (una vez deflactada la variable), donde se percibe un decrecimiento de la facturación en términos reales hasta 2013 y luego una pequeña suba para 2014. Si se analiza la mediana de la facturación en términos nominales, se observa que durante los primeros tres períodos se ha mantenido con leves incrementos; y luego en 2014 experimenta una suba bastante acentuada.

Según la facturación del último año, puede clasificarse a las empresas por tamaño. En el Gráfico N° 17 se puede observar que prácticamente la mitad de las firmas de la muestra son medianas empresas (44%), le siguen las pequeñas empresas con una participación del 31%, mientras que las grandes

empresas representan el 13% de la muestra, y sólo el 12% corresponde a las grandes empresas.<sup>24</sup>

**Gráfico N° 17: Tamaño de las firmas del eslabón**



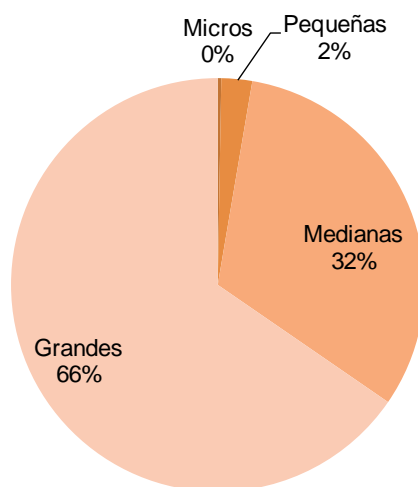
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

A su vez, el Gráfico N° 18 muestra la participación de las firmas en la facturación total del eslabón: las grandes empresas de la muestra representan el 66% de la facturación y las medianas empresas representan el 32%, mientras que las pequeñas y micro empresas presentan apenas el 2,4% y 0,3% respectivamente.

---

<sup>24</sup> Para la clasificación se utilizó los rangos propuestos por la Secretaría Pyme y de Desarrollo Regional (Sepyme), con la salvedad que la Sepyme utiliza un promedio de la facturación de los últimos 3 años, y en el presente trabajo se tuvo en cuenta sólo la facturación del último año (2014) dada la escasez de datos provistos para años anteriores para el total de la muestra.

**Gráfico N° 18: Facturación por tamaño de las firmas**

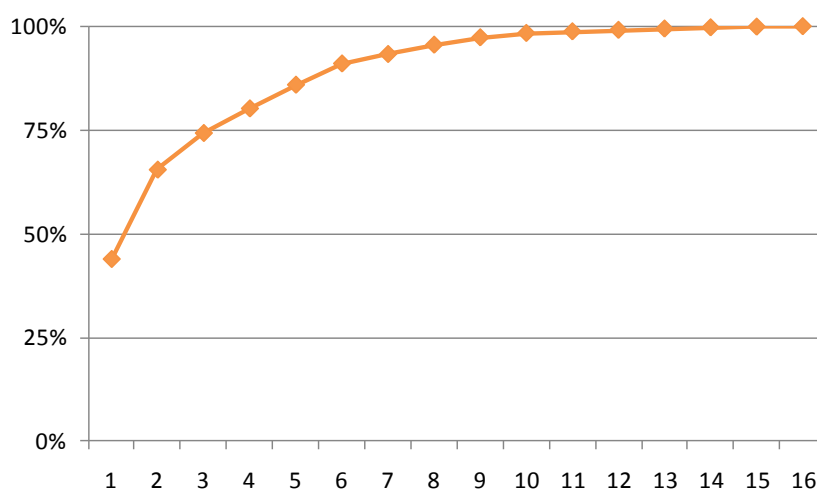


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Teniendo en cuenta esta distribución de la facturación total, es interesante considerar el grado de concentración de la facturación en el sector. Como surge del Gráfico N° 19, existe en el sector un alto grado de concentración ya que las dos empresas más grandes explican más del 65% de la facturación total, mientras que las seis empresas más grandes explican el 91% de la facturación total. Esto significa que de las firmas encuestadas, el 62,5% con menor facturación sólo explica un escaso 9% de la facturación del sector.



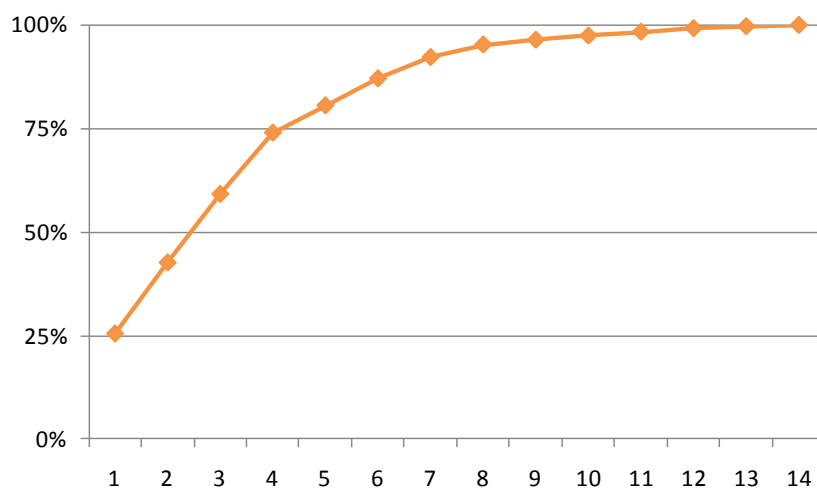
**Gráfico N° 19: Concentración de la facturación en el eslabón**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

De acuerdo al Gráfico N° 20, considerando sólo a las pymes y excluyendo a las dos empresas grandes del eslabón, la concentración es menor pero sigue siendo alta: las dos más grandes explican el 43% de la facturación total, mientras que las cuatro empresas más grandes explican el 74% de la facturación total. El 92% de la facturación pertenece a las primeras siete empresas.

**Gráfico N° 20: Concentración de la facturación en las pymes del eslabón**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

### Algunos cruces interesantes

Es interesante analizar si existe alguna relación entre antigüedad de las firmas encuestadas del eslabón y su facturación. En el Cuadro N° 11 se muestra la correlación entre la facturación del último año y la antigüedad de la empresa mediante el coeficiente de correlación de Pearson<sup>25</sup>, donde se observa que desde el punto de vista estadístico la correlación resultó ser negativa entre las variables antigüedad de la empresa y facturación; sin embargo la correlación no es muy marcada.

**Cuadro N° 11: Correlación entre antigüedad y facturación**

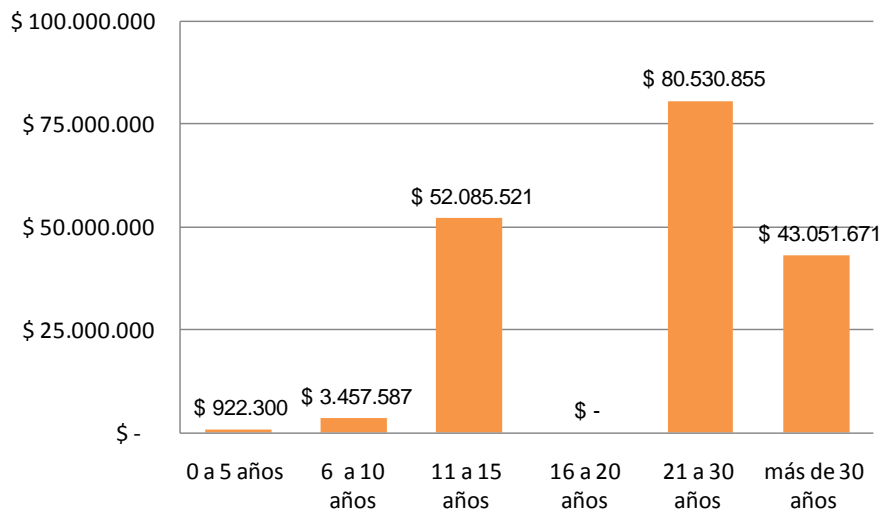
Variables	Indicador	Antigüedad	Facturación 2014
<b>Antigüedad</b>	Correlación de Pearson	1	-0,076614601
	N	17	16
<b>Facturación 2014</b>	Correlación de Pearson	-0,076614601	1
	N	16	16

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

En el Gráfico N° 21 se muestra la correlación entre las variables facturación bruta corriente para el año 2014 y antigüedad de las empresas. Se puede resaltar hasta los diez años de antigüedad, las firmas no pueden despegar. Asimismo se acentúa la facturación en las empresas de entre 21 y 30 años.

<sup>25</sup> El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente. Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante. Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva. Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa. Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta.

**Gráfico N° 21: Facturación media según la antigüedad. Año 2010**



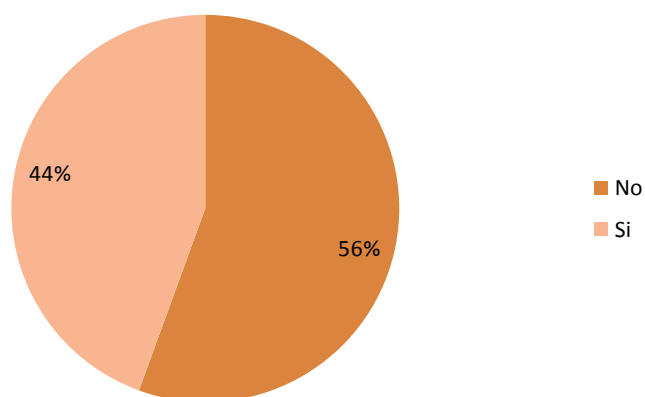
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

También se puede analizar la facturación promedio por empleado, que podría ser tomada como una *proxi* de la productividad por empleado. Esta alcanza los \$ 684.183.

#### **7.1.1.7. Exportaciones**

En primer lugar, se puede observar en el Gráfico N° 22 que el 44% de las empresas relevadas del eslabón exportaba en el año 2014.

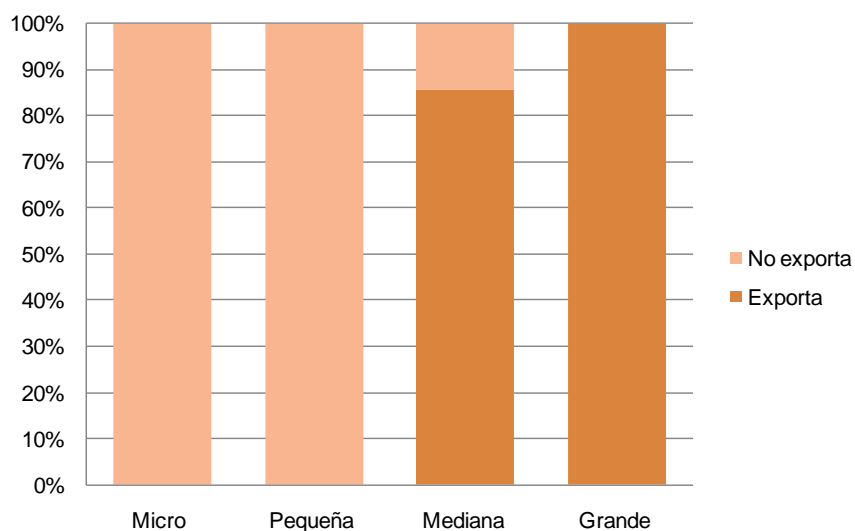
**Gráfico N° 22: Empresas que realizan exportaciones. Año 2014**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Puntualmente, en el Gráfico N° 23 se observa que todas las grandes empresas exportan, y que la mayoría de las empresas medianas también lo hacen con una participación del 86%. No así las micro y pequeñas empresas.

**Gráfico N° 23: Exportaciones por escala de empresa**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

#### *7.1.1.7.1. Destinos de las exportaciones*

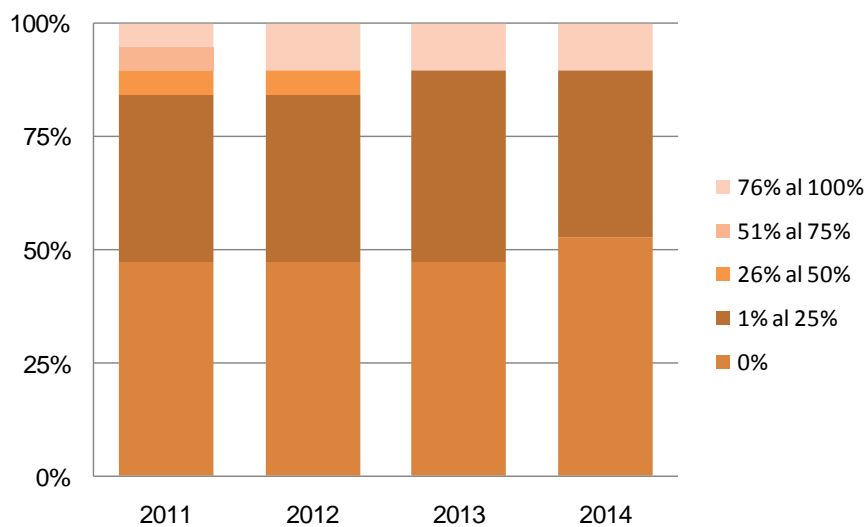
El listado de países a los que exportan las firmas es amplio y diverso, pudiendo destacarse:

- Bolivia
- Brasil
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Cuba
- Estados Unidos
- Honduras
- México
- Paraguay
- Perú
- Uruguay

También se destaca la participación de exportaciones a Europa, Africa y Medio Oriente.

Si tomamos al eslabón en su conjunto, la participación promedio de las exportaciones sobre la facturación total de las firmas que exportaron en los últimos cuatro años, se mantuvo alrededor del 32%. Tal como se observa en el Gráfico N° 24, la participación no ha variado significativamente, manteniéndose para 2014 en un 11% las empresas que exportan más del 75% y en 37% aquellas que exportan entre el 1% y 75%.

**Gráfico N° 24: Evolución de las exportaciones como participación en la facturación de las empresas**



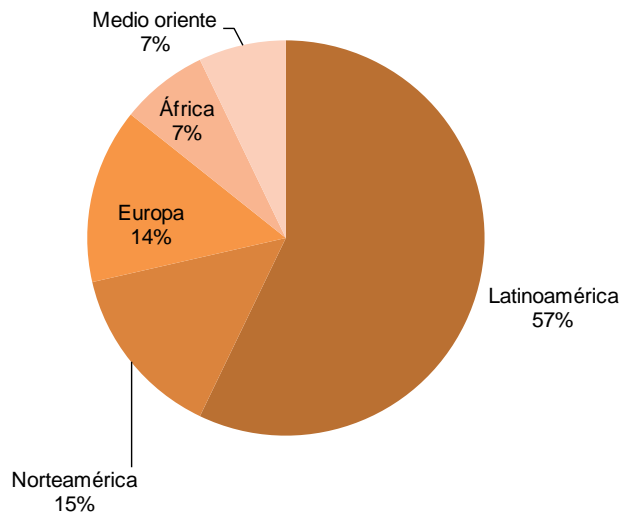
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

### Principales destinos de exportación<sup>26</sup>

En el Gráfico N° 25 se exponen una mirada global respecto de los principales destinos de exportación del eslabón.

<sup>26</sup> Cabe aclarar que se está hablando de principales destinos de exportaciones por cantidad de empresas y no por ventas totales.

**Gráfico N° 25: Principales destinos de las exportaciones**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

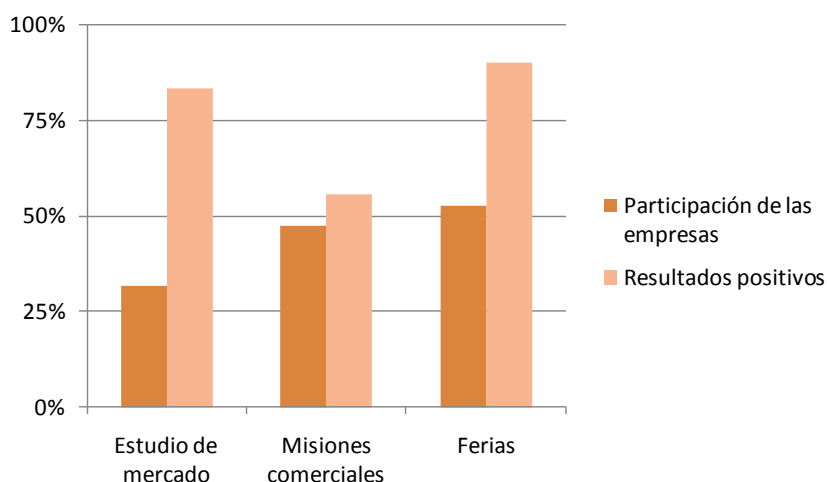
Como se observa en el Gráfico N° 25, se distingue una marcada presencia de Latinoamérica (57%), Norteamérica (15%) y Europa (14%). Por último, le siguen en nivel de participación Medio oriente y África, ambas con el 7%.

Hay que tener en cuenta, tal como se analizó más arriba, que aunque existe una heterogeneidad en cuanto a los destinos exportables entre las empresas, en todas las exportadoras se observa una fuerte presencia de países latinoamericanos como destino de sus exportaciones.

### **Estudios para exportar, misiones comerciales y ferias internacionales**

Siguiendo con el análisis de las ventas externas, se muestran los resultados obtenidos en tres variables que *a priori* tendrían estrecha relación. La primera variable hace referencia a la realización de estudios para exportar. La segunda, analiza la participación en alguna misión comercial en el extranjero, mientras que la última variable indaga sobre la asistencia de las empresas a ferias sectoriales internacionales para ampliar su mercado.

**Gráfico N° 26: Estudios de mercado para exportación, misiones comerciales y ferias internacionales**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Conforme al Gráfico N° 26, el 32% de las empresas del eslabón realizó algún tipo de estudio para exportar en los últimos 4 años, mientras que el porcentaje se amplía para la cantidad de empresas que participó en misiones comerciales (47%) o en ferias sectoriales en el exterior (53%).

En el Cuadro N° 12 se aprecia que las firmas han obtenido por lo general, según manifestaron en la encuesta, resultados positivos respecto a los estudios de mercado para exportación, misiones comerciales y ferias internacionales.

**Cuadro N° 12: Resultados de los estudios de mercado para exportación, misiones comerciales y ferias internacionales**

	Resultados positivos	Resultados negativos
Estudio de mercado	83%	17%
Misiones comerciales	56%	44%
Ferias	90%	10%

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

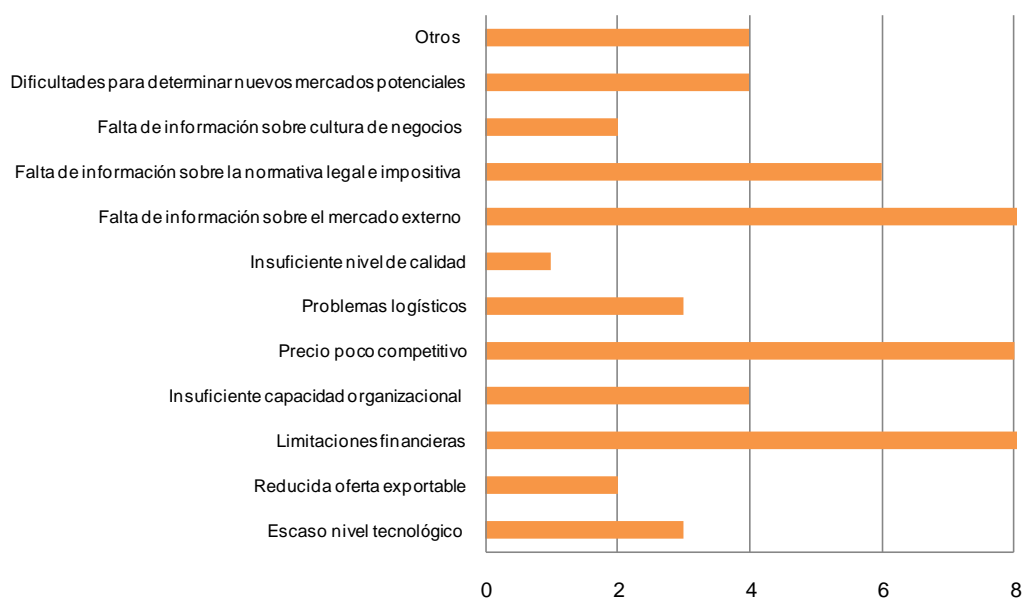


## Dificultades para exportar

Dentro del mercado externo, una pregunta interesante es saber cuáles son las principales dificultades que encuentran las empresas para exportar. Por lo tanto, se analiza la frecuencia de las respuestas sobre los distintos ítems que influyen a la hora de lanzarse al mercado externo.

Lo que muestra el Gráfico N° 27 es que entre las dificultades más frecuentes que enfrentan los empresarios encuestados a la hora de exportar se encuentran la falta de información sobre el mercado externo, los precios poco competitivos y las limitaciones financieras. También, es considerable la falta de información sobre normativa legal e impositiva. Los problemas que presentaron menor frecuencia de respuesta fueron los de insuficiente nivel de calidad de sus productos o servicios, la falta de información sobre cultura de negocios y la reducida oferta exportable, entre otras.

**Gráfico N° 27: Dificultades para exportar**

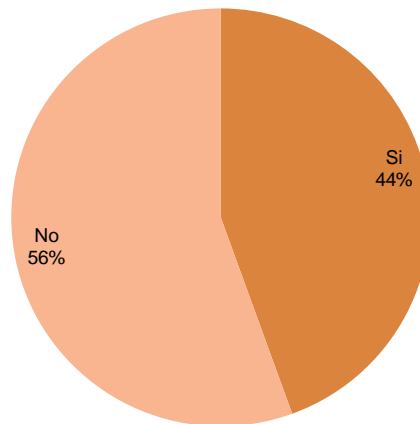


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Además, los empresarios consideraron otras razones no especificadas previamente. Ellas fueron: dificultad para aprobar normativas electro magnéticas, dificultades para obtener habilitación nacional e inestabilidad en la provisión de materias primas e insumos importados.

Asimismo, las firmas que no exportan actualmente fueron interrogadas acerca de la posibilidad de exportar en un futuro, dada su capacidad instalada.

**Gráfico N° 28: Capacidad de exportar de las firmas no exportadoras**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

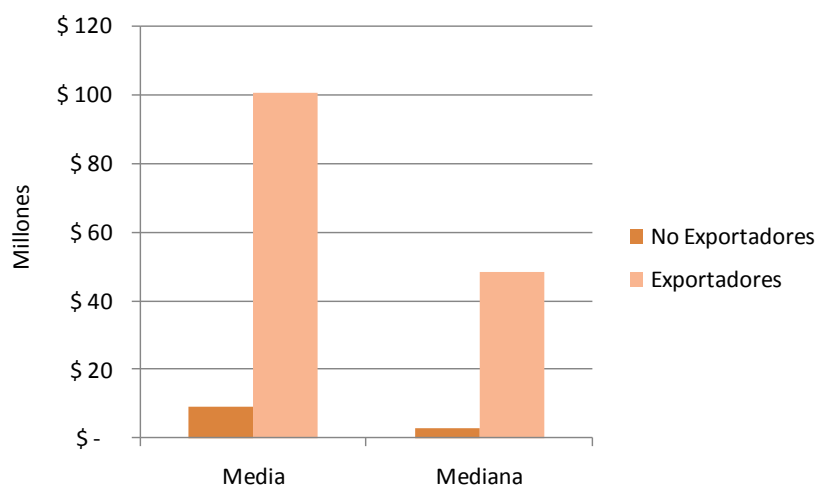
Como se observa en el Gráfico N° 28, el 44% de las firmas ha manifestado que podrían responder a este tipo de requerimientos del exterior. Esto resulta interesante desde el punto de vista de la potencialidad exportadora del sector.

### **Exportaciones: algunos cruces interesantes**

En el presente acápite se propone indagar acerca de la existencia de algún grado de relación entre diferentes variables que ya se han analizado y las exportaciones.

En primer lugar, se plantea la existencia de una relación entre las variables exportación y facturación. Un primer indicio positivo respecto a la relación es la que se evidencia en el Gráfico N° 29, donde se exponen la facturación anual promedio obtenida por dos grupos de firmas, a saber las exportadoras y las que no lo hacen.

**Gráfico N° 29: Facturación según condición de exportación. Año 2014**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Como puede verse en el Gráfico N° 29, las empresas que exportan registran un promedio de ventas ampliamente superior a las que no exportan. En el año 2014, las empresas exportadoras facturaron en promedio más de diez veces el valor de ventas de las empresas que no exportaron.

Hay que tener en cuenta que dentro de las empresas exportadoras se encuentran desde las micro empresas hasta las dos firmas grandes del eslabón. En virtud de tal dispersión en los valores que asume esta variable y para evitar la distorsión que generan las empresas que están en la cola de la distribución, se analiza la mediana. Comparando las medianas, se puede notar que las empresas exportadoras siguen siendo las que más facturan, por un monto 16 veces mayor.

También se puede observar la relación entre el tamaño de las empresas y las exportaciones. De las 16 firmas que respondieron sobre la facturación en 2014, sólo las más grandes exportan. En el Cuadro N° 13 se observa la distribución de las estas firmas por tamaño de empresa.

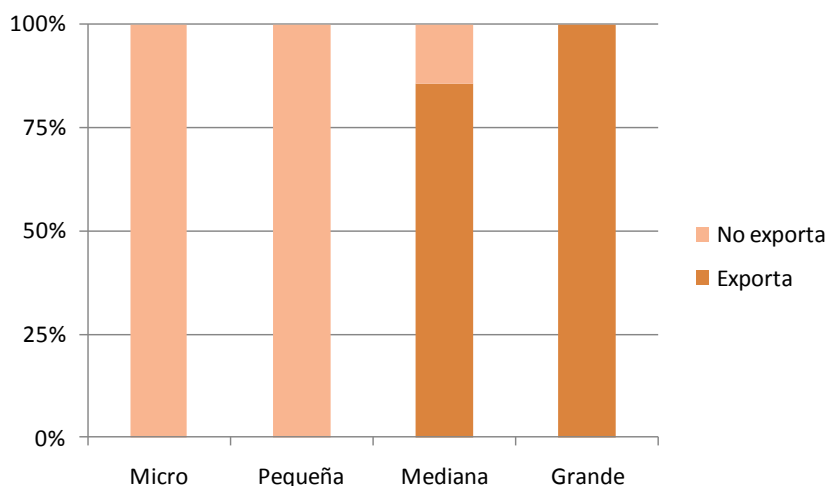
**Cuadro N° 13: Distribución de las firmas exportadoras según su condición por tamaño de empresa según facturación. Año 2014**

	Exporta	No exporta
Grande	2	0
Mediana	6	1
Pequeña	0	5
Micro	0	2
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

En el Cuadro N° 12 se observa una clara relación entre el tamaño de las firmas y la condición de exportación. Ésta situación es totalmente coherente, dado que a las empresas más pequeñas se les dificulta mucho acceder al mercado externo debido a la excesiva burocracia que la firma debe afrontar para poder exportar, lo cual en el caso de las empresas chicas puede significar tener que contratar a un empleado específicamente para realizar esta tarea. Es en estos casos donde las estrategias del armado de grupos exportadores son de gran utilidad, ya que se comparten entre varias empresas los costos fijos de logísticas, a la vez que se pueden aprovechar la complementación y armar ofertas más completas y competitivas, entre sus principales ventajas.

**Gráfico N° 30: Proporción de firmas que exportan por tamaño de empresa según facturación. Año 2014**

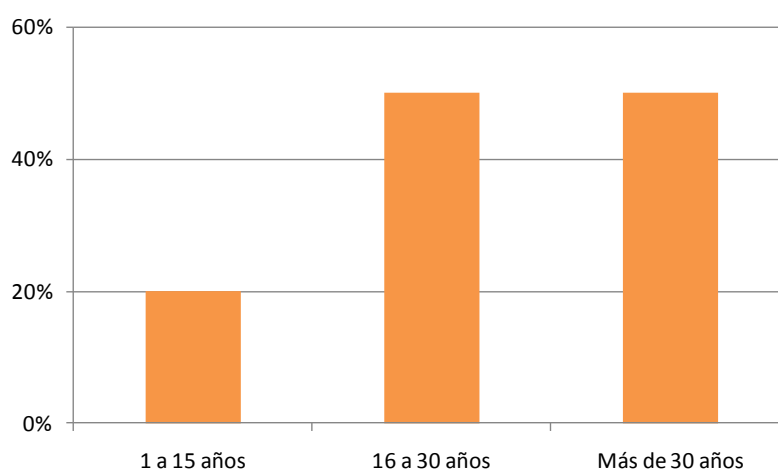


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

El Gráfico N° 30 muestra los resultados del anterior cuadro. Se observa claramente que el porcentaje que representan las empresas exportadoras crece conforme se trata de empresas más grandes.

Otro cruce interesante de analizar es el de las exportaciones y la antigüedad de las empresas. Para este caso el análisis se centra en una relación en particular que es la cantidad de empresas que realizan exportaciones según su antigüedad, lo cual se muestra en el Gráfico N° 31.

**Gráfico N° 31: Empresas exportadoras según antigüedad**



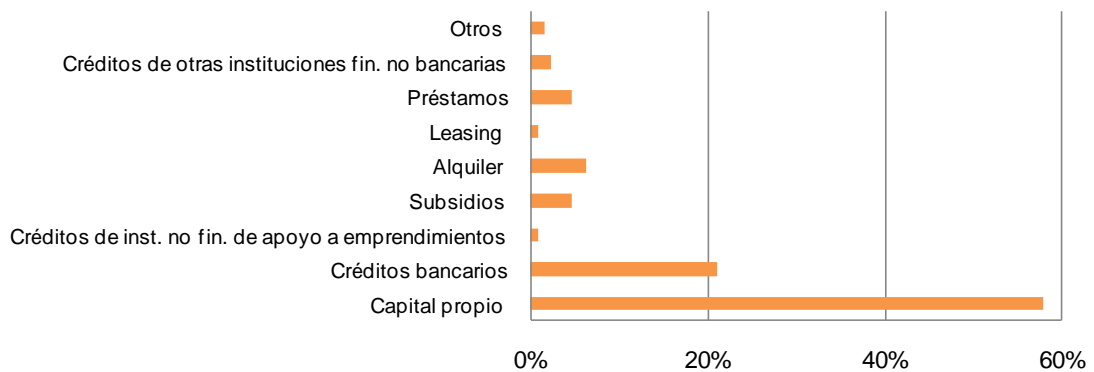
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Como se aprecia en el gráfico anterior, el grupo de empresas con más de 15 años de antigüedad ostente un mayor margen de exportaciones.

#### **7.1.1.8. Financiamiento**

Una variable económica relevante es la procedencia de los fondos para financiar la empresa, dado que está fuertemente ligado a su capacidad de generar nuevos proyectos y mejorar su situación competitiva en el mercado. Por lo tanto, se analiza cuales son las distintas fuentes de financiamiento.

**Gráfico N° 32: Origen del financiamiento**

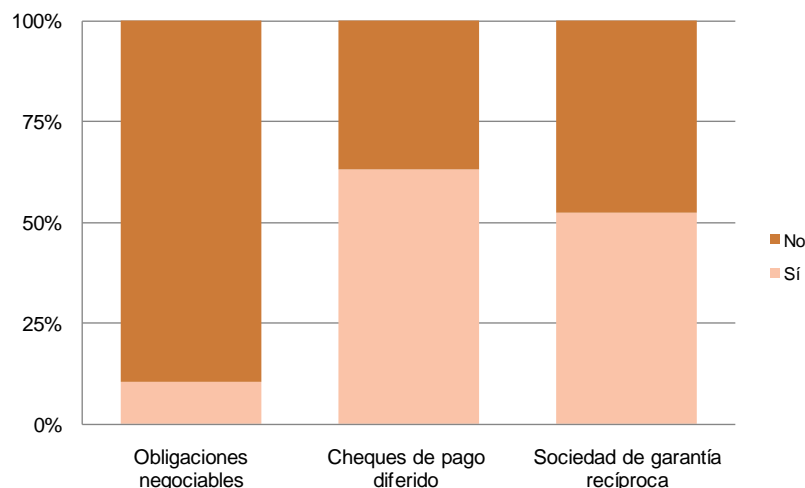


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Como se aprecia en el Gráfico N° 32, la mayoría de las firmas utiliza el capital propio (principalmente mediante la reinversión de utilidades) como principal fuente de financiación. Luego, le sigue el financiamiento a través de los bancos.

De acuerdo con el Gráfico N° 33, apenas el 12% de los encuestados del eslabón afirmó conocer las obligaciones negociables, mientras que el 71% y 59% reconocieron a la negociación de cheques de pago diferido y a las sociedades de garantía recíproca como fuentes de financiación, respectivamente.

**Gráfico N° 33: Conocimiento de otras herramientas de financiación**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Con los datos expuestos queda en evidencia que una de las principales debilidades que restringe el potencial de desarrollo tiene que ver con las limitaciones financieras. Aunque existen otras opciones de financiamiento aparte del capital propio y los bancos, y los empresarios afirman conocerlas, no se evidencia que sean utilizadas.

En este sentido, el acceso al crédito bancario sigue siendo una dificultad para las firmas del eslabón. Uno de los problemas que encuentran las firmas a la hora de solicitar financiamiento bancario es la cantidad de requisitos que deben cumplir. Esto encarece el costo del financiamiento, sobre todo para el caso de las micro y pequeñas empresas que en algunos casos necesitan tener personal adicional sólo para armar carpetas bancarias.

En cuanto a fuentes alternativas de financiación (obligaciones negociables, cheques de pago diferido en bolsa, etc.), los empresarios se muestran reacios al uso de estos instrumentos a pesar de conocer de su existencia, ya que estas herramientas posiblemente no han sido suficientemente difundidas.

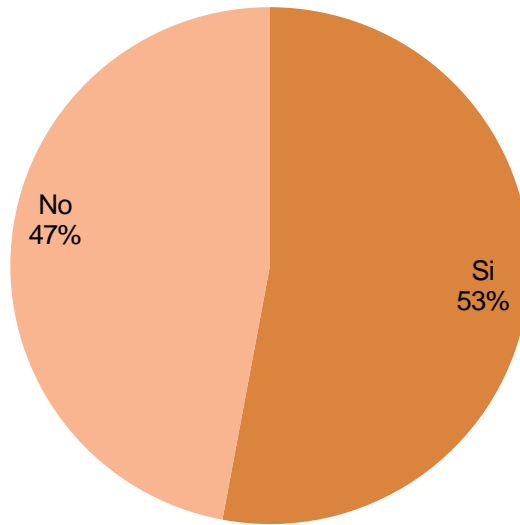
Otra fuente de financiación a la cual pueden acceder ciertos sectores son los programas públicos como FONTAR, FONSOFT o FonTec, pero estos posiblemente tampoco han sido adecuadamente promocionados y tienen el mismo problema que los créditos bancarios en cuanto a la cantidad de requisitos.

Por las razones expuestas, se puede inferir que en el problema del financiamiento tienen responsabilidad tanto el mercado financiero y el sector público, como las mismas empresas.

#### ***7.1.1.9. Certificaciones y normas de calidad***

Dado que se trata de un sector muy sensible, es fundamental que las firmas brinden bienes y servicios de calidad. Por ello, es importante analizar la cantidad de empresas que cuentan con certificaciones al respecto. En este sentido, en el Gráfico N° 34 se observa que más de la mitad de las empresas (53%) cuentan con certificación internacionales de normas ISO.

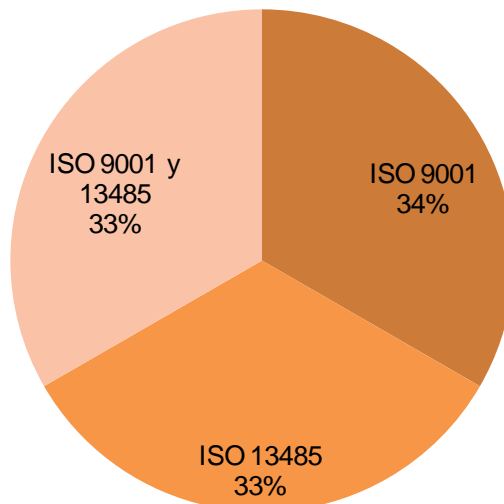
**Gráfico N° 34: Normas ISO**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Según se indica en el Gráfico N° 35, las mismas corresponden únicamente a las ISO 9001 (33,33%) e ISO 13485 (33,33%); existiendo además un 33,33% de las firmas que han certificado ambas normas.

**Gráfico N° 35: Tipo de normas ISO**

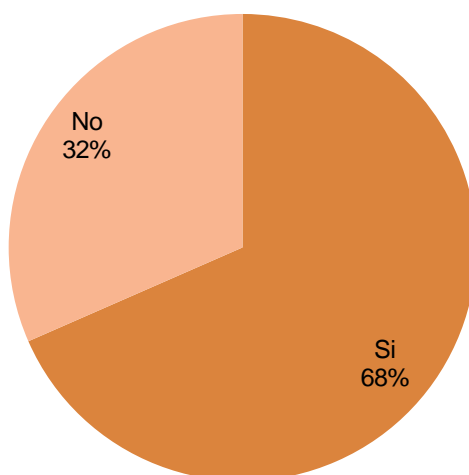


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.



Asimismo, según muestra el Gráfico N° 36, un 68% de los encuestados afirmaron poseer otros tipos de normas de calidad, de carácter sectorial.

**Gráfico N° 36: Otras certificaciones de calidad sectoriales**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Entre las certificaciones de calidad sectoriales se destacan:

- Disposición ANMAT 2366
- Disposición ANMAT 3266
- IEC 60601-1-2
- BPF ANMAT
- Directiva médica MDD 93/42/ECC
- GMP
- ANMAT 2819 INAME

Al respecto, es de destacar que se observa una carencia en cuanto a certificación de normas de la Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos (FDA). Esto atenta contra la competitividad internacional del sector y constituye materia para desarrollar.

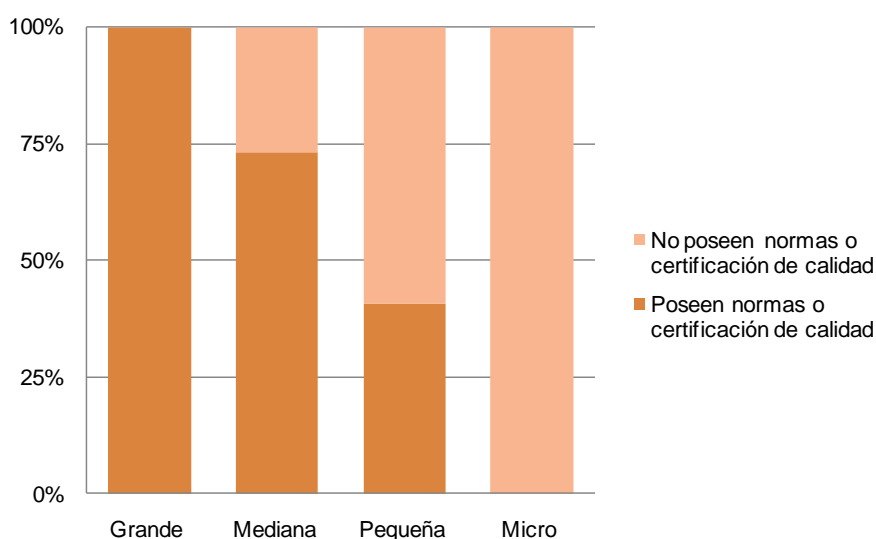
### **Algunos cruces interesantes**

Parece haber una relación entre la condición de exportación y las normas de calidad, ya que del total de empresas que realiza exportaciones el 100% posee normas o certificaciones de calidad. Por otro lado, no pareciera constituir un hecho particular

de las empresas exportadoras, ya que el 82% de las firmas que no exportan también poseen certificaciones.

En cuanto al porcentaje de empresas certificadas por tamaño, como se observa en el Gráfico N° 37, hay una clara relación positiva entre tamaño y proporción de firmas con certificaciones.

**Gráfico N° 37: Porcentaje de empresas certificadas por tamaño**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

#### **7.1.1.10. Innovación**

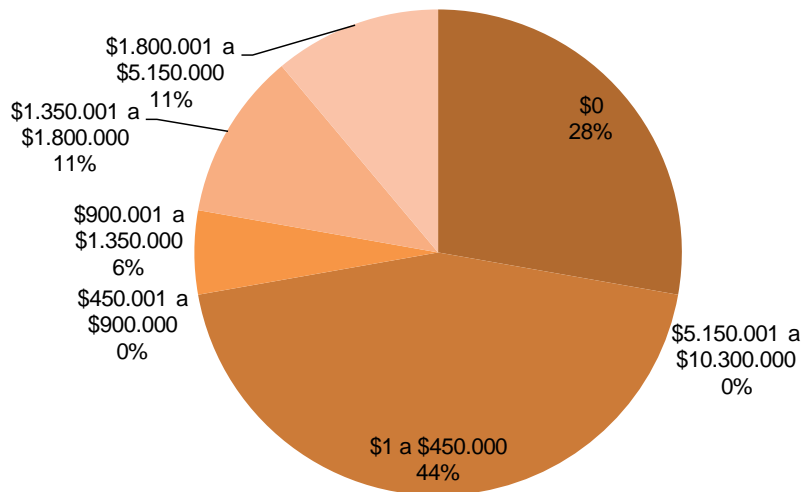
Otra variable de importancia es la inversión que se destina a la investigación y desarrollo. Ésta comprende los fondos que se destinan a:

- Desarrollo de nuevos productos
- Mejora de productos propios
- Renovación y mejora de procesos productivos
- Nuevos canales de comercialización
- Cambios organizacionales
- Otras innovaciones

El gasto que realizan las firmas en investigación y desarrollo (I+D, se refiere a investigación básica, aplicada, desarrollo y/o adaptación de productos o procesos) constituye un indicio de la importancia que la firma le otorga a la innovación. De

acuerdo con el Gráfico N° 38, el 72% de los encuestados manifestó haber gastado en I+D, realizado internamente en cada firma.

**Gráfico N° 38: Gasto en I+D realizado por las empresas. Año 2014**

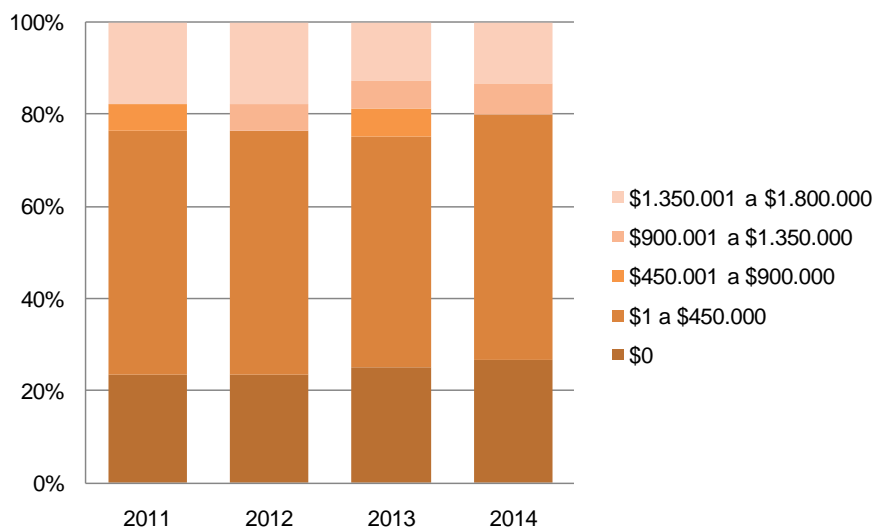


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Como se puede observar, la mayor parte de las empresas (44%) destinó menos de \$450.000; sin embargo existe una importante cantidad de firmas (28%) que destinaron más de \$900.000.

Es importante destacar que de acuerdo al Gráfico N° 39 se observa un decremento en el gasto de I+D de las empresas, a pesar de que no sea muy notorio.

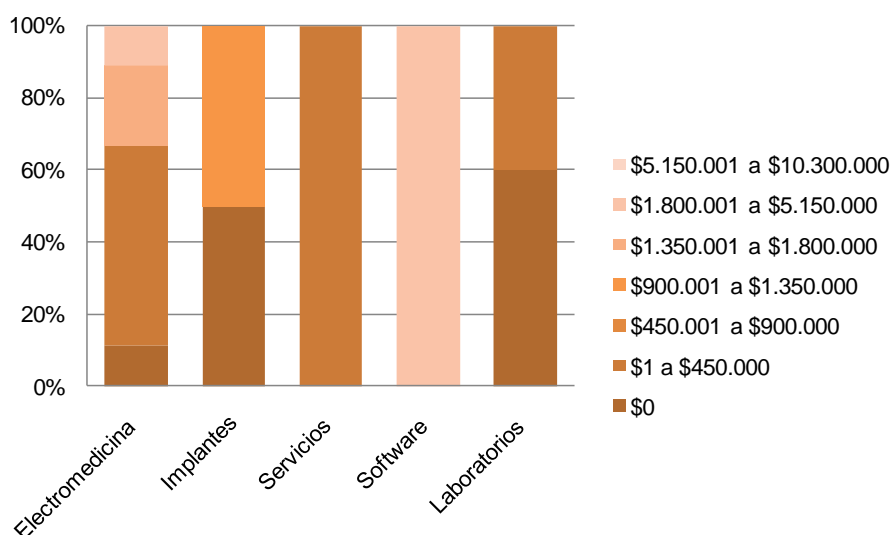
**Gráfico N° 39: Evolución del gasto en I+D realizado por las empresas**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Ahora, analizando esta evolución para cada una de las categorías del sector, se observa en el Gráfico N° 40 que Software es la que más invierte en este concepto, seguida principalmente por Electromedicina e Implantes. Los proveedores de Servicios y los Laboratorios son quienes menos gastan en I+D.

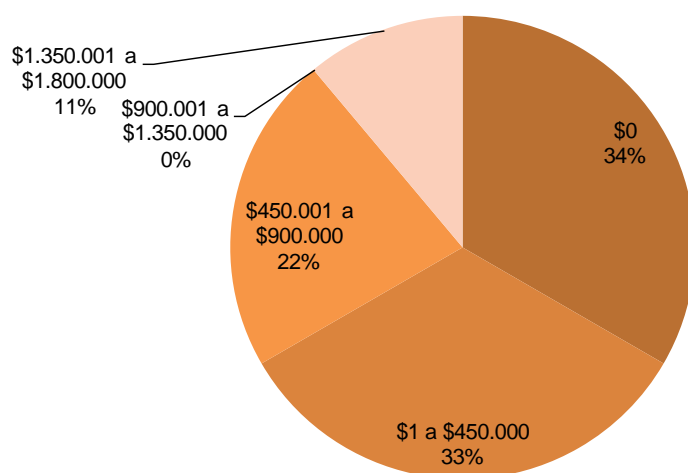
**Gráfico N° 40: Gasto en I+D realizado por las empresas por categorías. Año 2014**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

También es posible analizar los otros gastos que realizan las firmas en innovación, tales como aquellos destinados a mejorar procesos productivos, equipos, reorganización administrativa y comercialización de nuevos productos. En el Gráfico N° 41 se destaca que el 66% de las firmas han incurrido en este tipo de gastos, principalmente con erogaciones inferiores a los \$450.000 (33%).

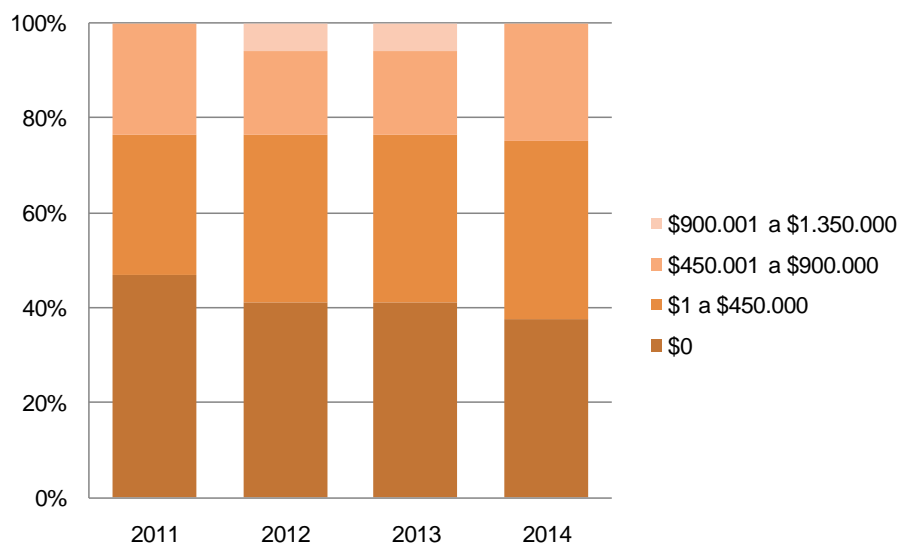
**Gráfico N° 41: Otros gastos de innovación realizados por las empresas. Año 2014**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

En contraste con el gasto en I+D, los otros gastos en innovación han tenido una evolución positiva, tal lo indica el Gráfico N° 42.

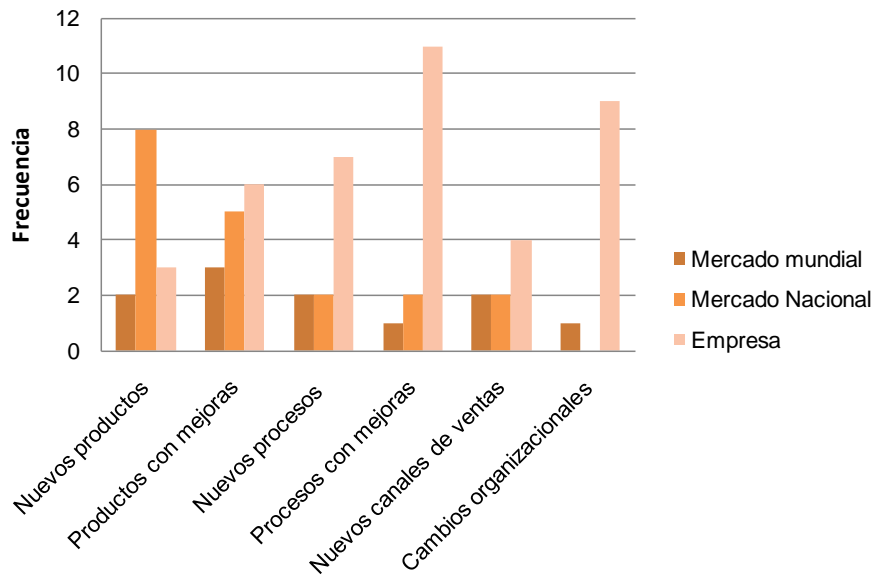
**Gráfico N° 42: Evolución de otros gastos de innovación realizados por las empresas**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Como se mencionó anteriormente, los tipos de innovaciones que una empresa puede realizar se agrupan generalmente en: nuevos productos, mejora significativa de productos propios, nuevos y mejores procesos productivos, nuevos canales de comercialización y cambios organizacionales. En el Gráfico N° 43 se observa el tipo de innovaciones que realizaron las firmas del eslabón en el periodo 2011-2014, teniendo en cuenta si estas innovaciones fueron a nivel empresa, a nivel país o a nivel mundial.

**Gráfico N° 43: Tipos de innovaciones**



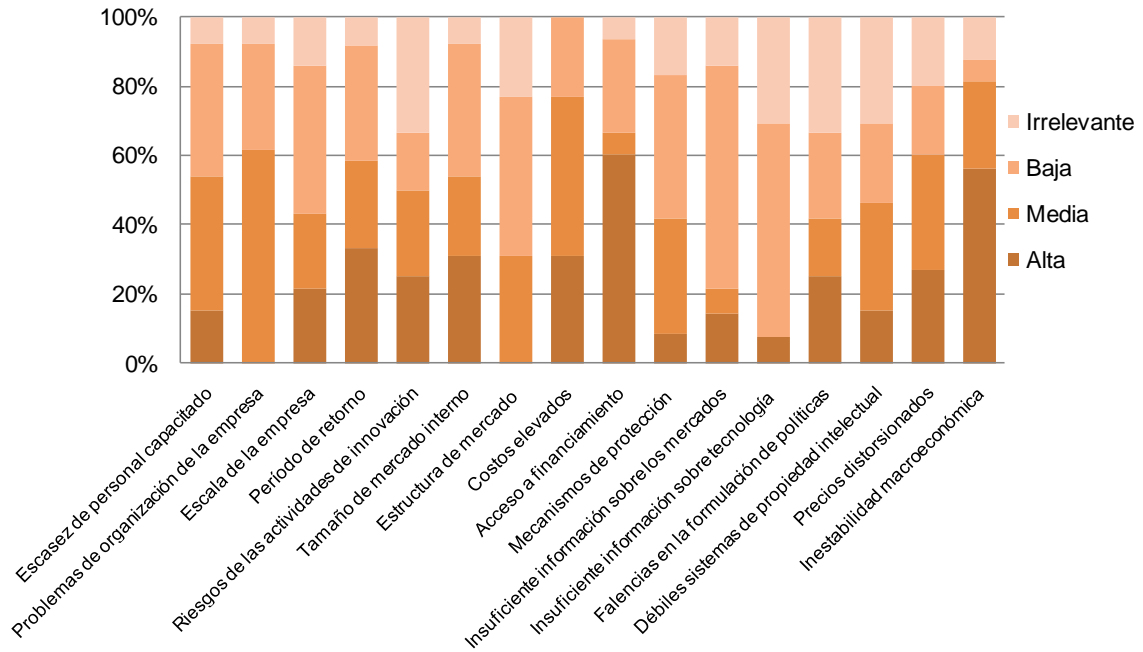
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Se puede observar que salvo para la innovación en nuevos productos, que ha tenido mayor repercusión a nivel nacional, la mayoría constituyen innovaciones internas en las empresas. Es destacable que en todos los conceptos se han logrado mejoras de orden mundial, lo cual muestra el posicionamiento de la Provincia en el mundo.

### **Principales dificultades para innovar**

Las principales dificultades para innovar que han manifestado las firmas del eslabón, tal como se observa en el Gráfico N° 44, son el acceso al financiamiento y la inestabilidad económica.

**Gráfico N° 44: Dificultades para innovar**



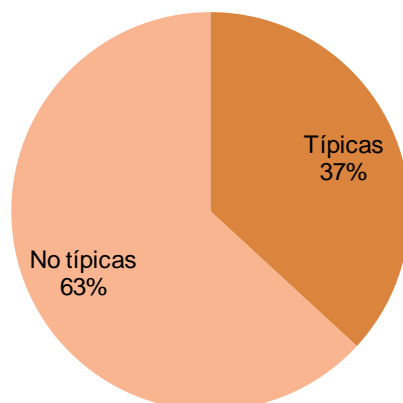
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Otras dificultades de suma relevancia fueron: los largos períodos de retorno, el tamaño del mercado interno y los elevados costos. La insuficiente información sobre tecnología ha sido la dificultad más irrelevante.

En función de las dificultades observadas, aproximadamente dos tercios de los encuestados coincidieron en que los problemas son de carácter general para toda la economía y que no son típicos del sector. Ello se refleja en el Gráfico N° 45.



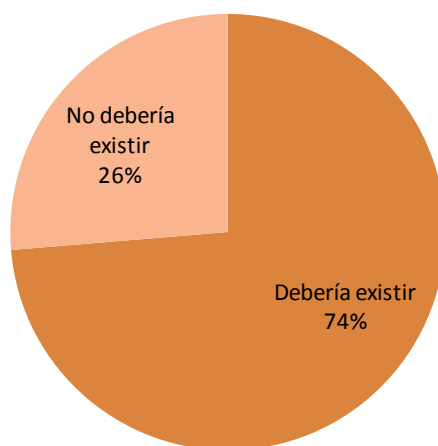
**Gráfico N° 45: Dificultades típicas del sector**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Como se observa en el Gráfico N° 46 y a los fines de resolver las problemáticas detectadas, casi tres cuartos de las firmas afirmaron que sería clave la existencia de instrumentos de política que pudieran atacar puntualmente las dificultades.

**Gráfico N° 46: ¿Debería existir algún instrumento de política que resuelva las dificultades?**



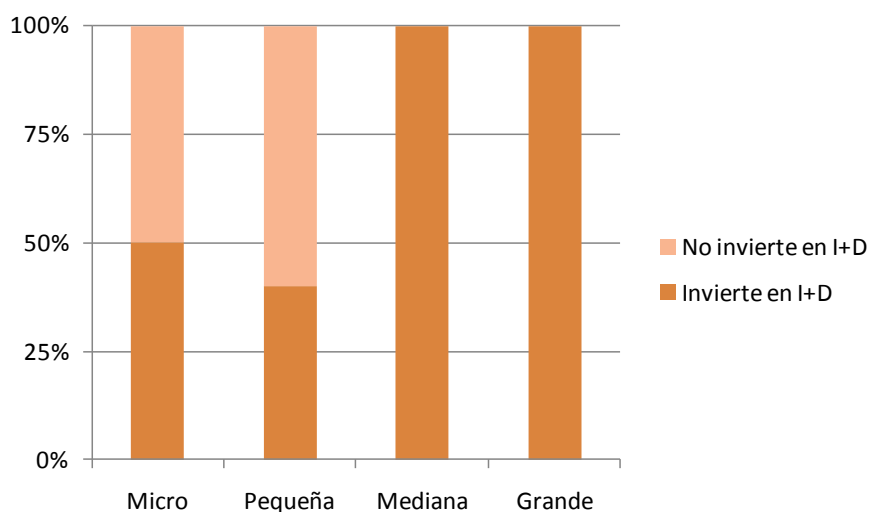
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

### **Algunos cruces interesantes**

En el presente acápite se propone indagar acerca de la existencia de algún grado de relación entre diferentes variables que ya se han analizado y las innovaciones.

En el Gráfico N° 47 se puede observar que existe una clara correlación entre las firmas que invierten en I+D y el monto de la facturación.

**Gráfico N° 47: Porcentaje de empresas que invierten en I+D por tamaño. Año 2014**

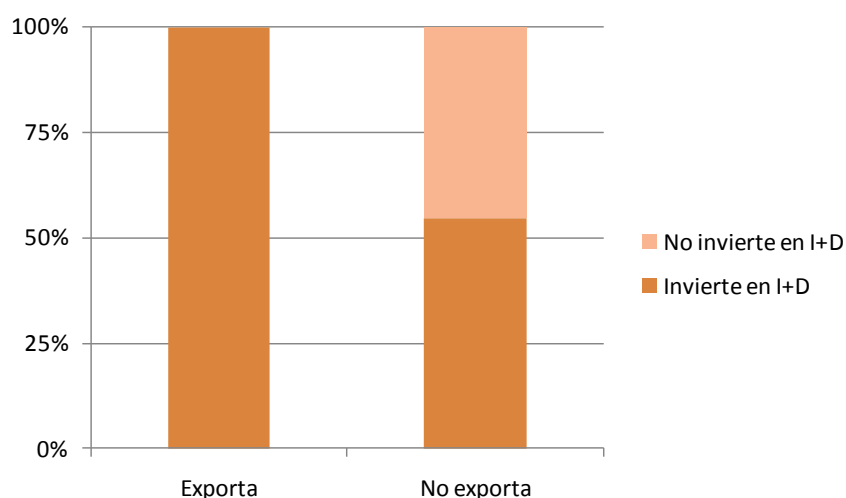


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Un dato importante que se observa en el anterior gráfico es que el 100% de las firmas que más facturan, grandes y medianas, invierten en I+D.

En el Gráfico N° 48 se cruzan los datos de condición exportadora y aquellas firmas que invierten en I+D.

**Gráfico N° 48: Gasto en I+D en firmas exportadoras y no exportadoras**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

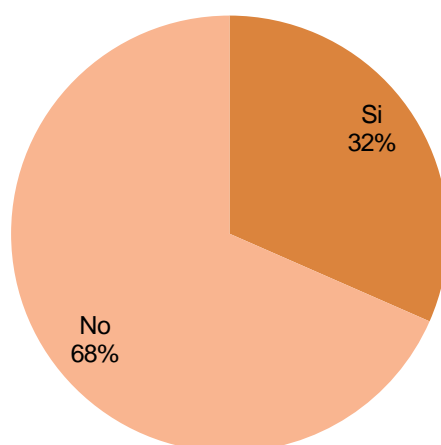
Claramente se observa una correlación importante, ya que todas las exportadoras destinan dinero específicamente para I+D; mientras que casi la mitad de las no exportadoras no invierten en I+D.

#### **7.1.1.10. Esterilización**

Los productos estériles y los procesos de esterilización constituyen elementos importantes al analizar los proveedores industriales y de servicios del sector de la salud. Estos están directamente relacionados con actividades invasivas sobre los pacientes hospitalarios y no hospitalarios principalmente y son necesarios en cada una de las categorías que integran al sector.

Al respecto, como muestra el Gráfico N° 49, el 32% de las firmas poseen productos con estas características.

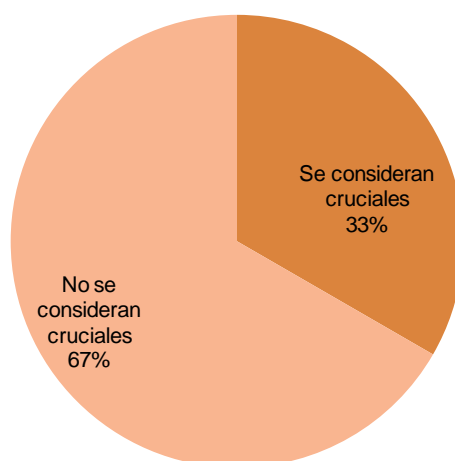
**Gráfico N° 49: Empresas con productos estériles**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Por las características particulares de los productos y servicios y en base al Gráfico N° 50 se observa que sólo el 33% de las firmas consideran cruciales a los procesos de esterilización.

**Gráfico N° 50: Importancia de realizar procesos de esterilización en sus productos**

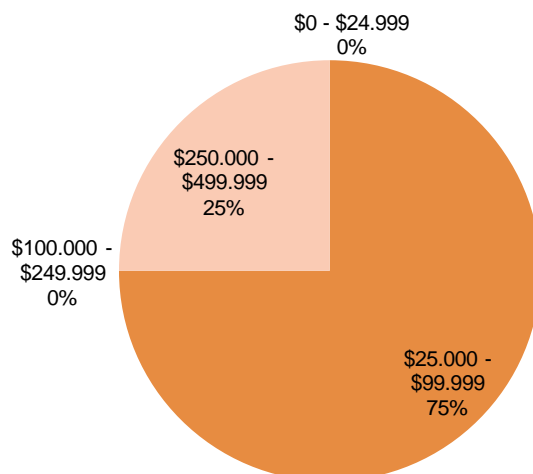


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

A nivel estrictamente financiero, de entre todas las empresas que venden productos o servicios estériles, se detecta que el 100% de las mismas por lo menos gasta

\$25.000 anuales en estos procesos, siendo que el 75% gasta menos de \$100.000 y el 25% entre \$250.000 y \$500.000. Ello se puede observar en el Gráfico N° 51.

**Gráfico N° 51: Gasto anual en esterilización de productos**



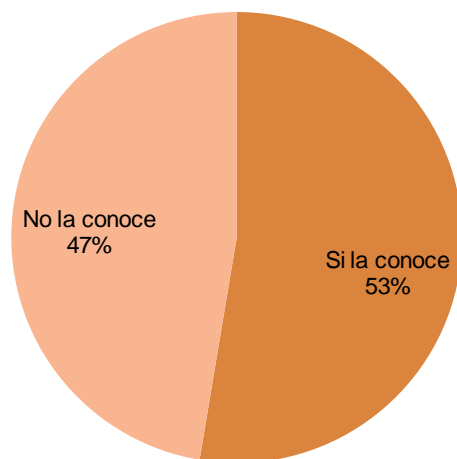
Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

#### **7.1.1.10. Promoción industrial del Gobierno de la Provincia de Córdoba**

Muchas de las firmas, como se mencionó anteriormente, sugirieron la necesidad de instrumentos de política que permitan mejorar las dificultades existentes. Al respecto, el Gobierno de la Provincia de Córdoba, a través de la Secretaría de Industria del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico cuenta con Leyes de Promoción Industria.

De acuerdo con el Gráfico N° 52, se observa que a pesar de la necesidad que tienen las empresas, muchas de ellas no tienen la iniciativa de buscar soluciones ya que casi la mitad no conoce a este importante instrumento.

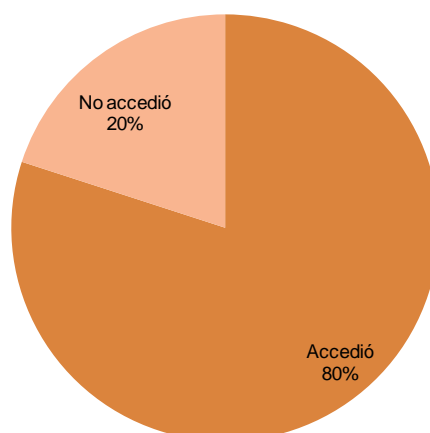
**Gráfico N° 52: Conocimiento sobre los beneficios de la Ley de Promoción Industrial de la Provincia de Córdoba**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

De entre aquellas firmas que conocen la Ley, se puede observar en el Gráfico N° 53 que cuatro quintos de los mismos han podido acceder a los beneficios de la misma, mostrando un alto nivel de accesibilidad al cumplimiento de los requisitos de la misma.

**Gráfico N° 53: Han accedido a los beneficios de la Ley de Promoción Industrial de la Provincia de Córdoba**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

### **7.1.2. Relaciones de cooperación y de confianza entre empresas**

Una de las cuestiones más importantes que surgieron de las encuestas fue el cambio que se está dando gracias a la promoción de diversos espacios tales como la Cámara de Industrias de la Salud y el Clúster de Tecnología Médica.

Gracias a estos, se está haciendo frente a la falta de articulación de las firmas y de las instituciones afines al sector. Este hecho, sumado a un proceso de identificación del sector en el imaginario colectivo de las empresas se espera que permita mejorar la eficiencia general del grupo de empresas del sector y el poder de negociación.

De esta manera se espera que la vinculación que se está dando entre las empresas permita el trabajo conjunto con competidores y con proveedores posibilitando el desarrollo de una mayor actividad industrial y de servicios en el ámbito de la Provincia de Córdoba.

Por último, teniendo en cuenta las dificultades para vincularse que expresaron en el relevamiento, surge que en general existe la intención de vincularse pero coinciden en que hace falta un agente intermedio o facilitador.

### **7.1.3. Interacción con instituciones relevantes**

Según se describió, existe una gran cantidad de instituciones relevantes. Sin embargo existe una gran fragmentación entre las empresas y las instituciones del sector.

En particular se detectan grandes brechas respecto de las instituciones educativas, lo cual se observa en la carencia de recursos humanos con capacidades específicas para el sector, principalmente orientados a la ingeniería y las ciencias médicas.

Al hacer foco en las universidades, las cuales constituyen las fuentes más relevantes de investigación y consultoría, se detectan niveles de burocracia tan elevados que en general hacen poco práctica una relación de trabajo conjunto.

Las dificultades que tienen muchas veces para certificar normas y homologar productos dentro de Argentina es un gran indicador de la carencia de relaciones y vinculaciones por parte de las empresas. En este sentido, las empresas pueden demorar hasta tres años para homologar un producto.

Es importante destacar también que existen numerosas instituciones que no se encuentran localizadas en la provincia, tales como la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). A pesar de funcionar muy bien esta última según los empresarios del sector, la distancia complica la vinculación e inclusive muchas de las firmas deben tener un gestor o una persona en dicha ciudad especialmente encargada de cuestiones vinculadas con ANMAT.

Otras instituciones como la Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Componentes de Centro de Argentina (CIIECCA) y la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC) son altamente valoradas por el sector, tanto por las actividades y servicios que proveen a los asociados como por las vinculaciones que logran en todas las esferas.

Por último es muy buena la relación existente con la Agencia ProCórdoba, la cual apoya permanentemente a las empresas para participar en misiones comerciales y ferias internacionales que permiten conectar la oferta local con la demanda internacional.



Como conclusión, a pesar de la falta de articulación que existiera, el medio local cuenta con importantes universidades, laboratorios de certificación y homologación, agencias de promoción de exportaciones, entre otros, representando una gran fortaleza que se debe aprovechar para potenciar el crecimiento del sector.

#### **7.1.3.1. Vinculaciones**

Por último, es importante indagar sobre los vínculos que han desarrollado las empresas del eslabón en los últimos años. El tipo de vínculos que interesa en este acápite es el que tiene que ver con relaciones que van más allá de la compra-venta, ya que una de las principales causas que motivó este trabajo fue la visible falta de vinculación entre las firmas de la cadena.

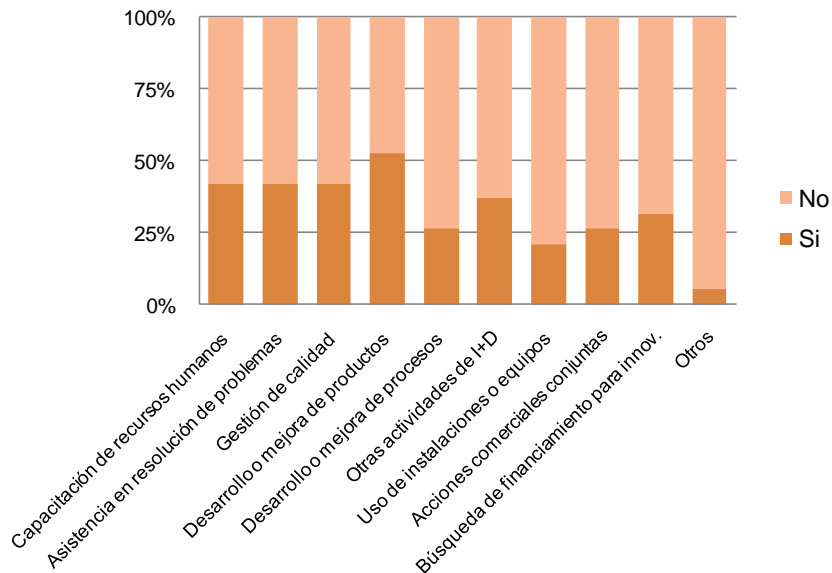
Este tipo de vinculaciones se las ha clasificado según el objetivo de las mismas en diez categorías:

- Capacitación de recursos humanos
- Asistencia en resolución de problemas
- Gestión de calidad
- Desarrollo o mejora de productos
- Desarrollo o mejora de procesos
- Otras actividades de I+D
- Uso de instalaciones o equipos
- Acciones comerciales conjuntas
- Búsqueda de financiamiento para innovación
- Otros.

En el Gráfico N° 54 se observa la proporción de firmas que han cumplido o no con los objetivos antes mencionados. El desarrollo o mejora de productos (53%) ha resultado el principal beneficio de las comunicaciones, seguido por la capacitación de recursos humanos (42%), la asistencia en resolución de problemas (42%) y la gestión de calidad (42%). En contraste, las vinculaciones no han permitido

mayormente asistir en cuanto a resolución de problemas u otros conceptos no detallados previamente.

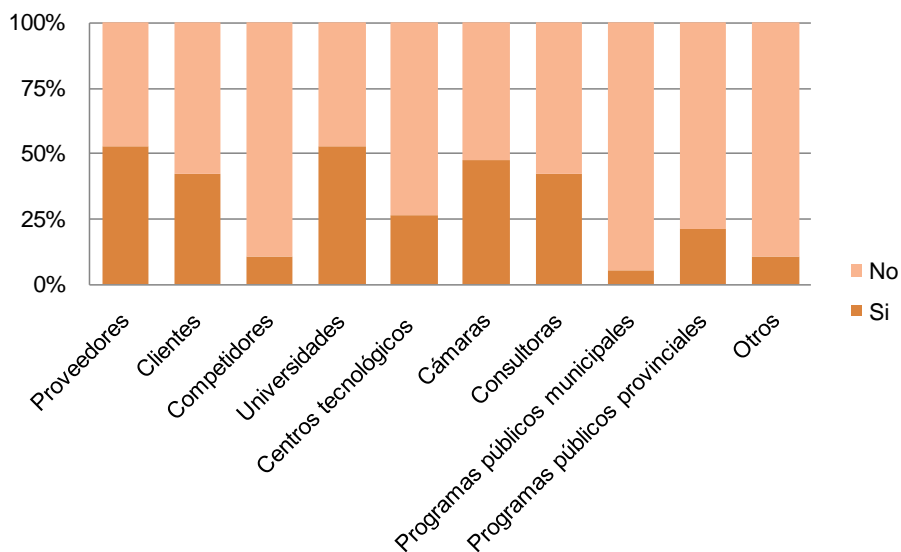
**Gráfico N° 54: Aspectos positivos de las vinculaciones**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

A su vez, en el Gráfico N° 55 se puede observar con qué tipo de agentes han realizado vinculaciones las empresas del eslabón.

**Gráfico N° 55: Agentes con los que se vinculan**

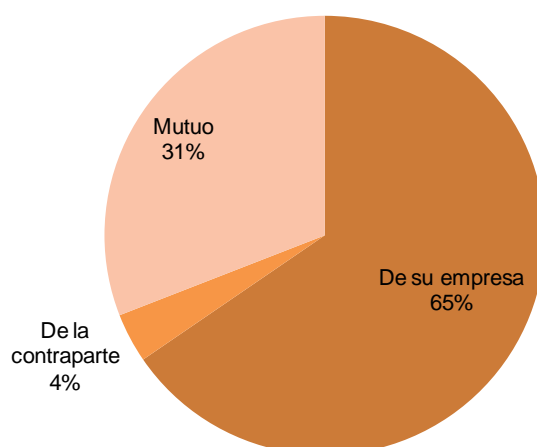


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Se puede destacar como un punto a fortalecer la poca vinculación con los competidores del eslabón así como con programas públicos de orden municipal. También se puede ver que los principales agentes con los que se vinculan las firmas del eslabón, son sus proveedores, las universidades y las cámaras.

Por último, en cuanto al origen de las iniciativas de vinculación, se puede observar en el Gráfico N° 56 que ha sido primeramente en las empresas encuestadas (65%) y en segundo lugar de carácter mutuo (31%).

**Gráfico N° 56: Origen de la iniciativa en las vinculaciones**

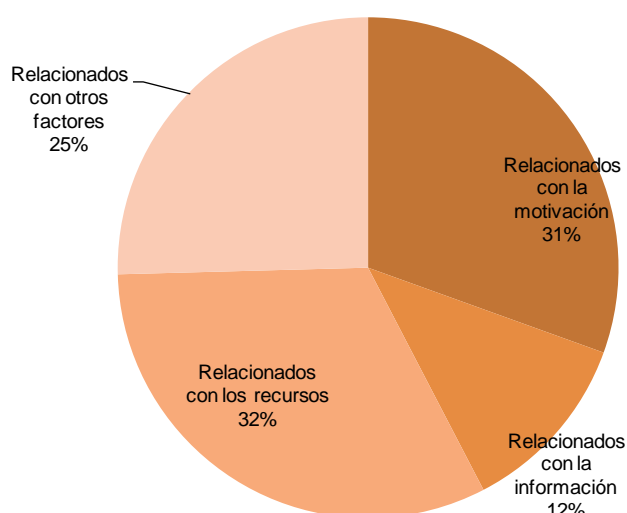


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

### **Dificultades para las vinculaciones**

El Gráfico N° 57 muestra los principales factores para realizar este tipo de vinculaciones que los agentes del eslabón han manifestado.

**Gráfico N° 57: Factores que limitan las vinculaciones**

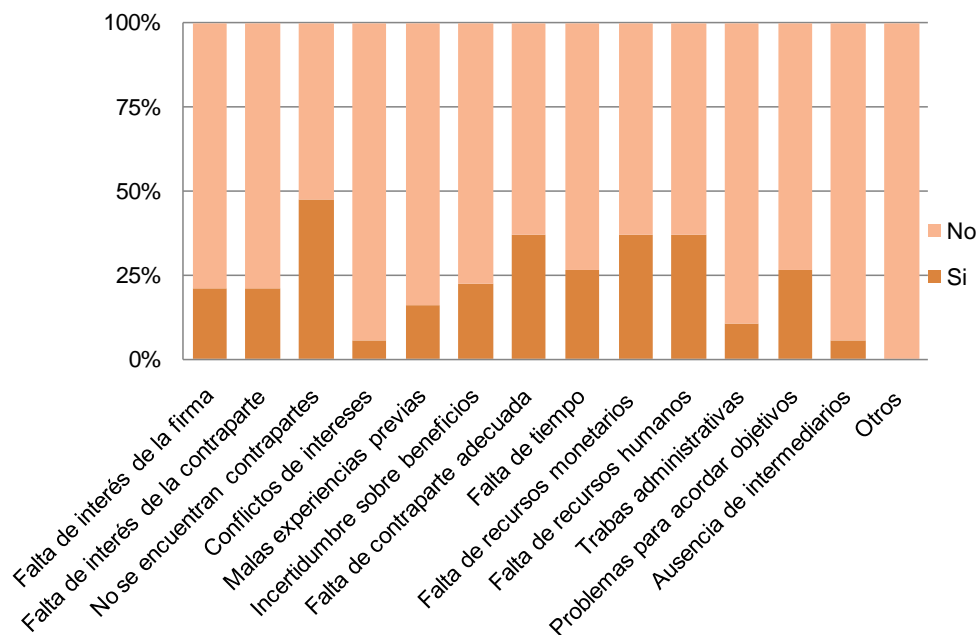


Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

Las principales dificultades que encuentran las firmas del eslabón para realizar este tipo de vinculaciones están relacionadas con los recursos y con la motivación.

En el Gráfico N° 58 se detallan más específicamente las dificultades, pudiendo destacar que es sumamente dificultoso el *matching* con las contrapartes, así como la falta de contrapartes adecuadas y la obtención de recursos monetarios y humanos adecuados.

**Gráfico N° 58: Dificultades para vincularse**



Fuente: elaboración propia sobre la base de encuestas propias.

También se observa en el gráfico la falta de tiempo, los problemas para acordar objetivos comunes y la incertidumbre sobre los beneficios.

#### 7.1.4. Localización

La Provincia de Córdoba se encuentra localizada en el centro de la Argentina. Cuenta con una posición estratégica para alcanzar mercados regionales. A su vez, debido a que la mayoría de los proveedores y clientes, así como muchas de las instituciones relevantes de eslabón, se encuentran situados en el gran Buenos Aires y sus alrededores, esto presenta una desventaja para el sector. Se pierde competitividad no sólo por mayores costos de fletes, sino también por sus demoras de provisión. Sin embargo cuenta con buenas opciones de transporte, ya sea aéreo (seis detinos nacionales), terrestre y férreo en algunas zonas.

En cuanto a la interacción con el resto del mundo, aunque Argentina esté distante de los mercados desarrollados, se observa favorablemente el incremento en la conectividad en transporte aéreo que se viene desarrollando, con vuelos internacionales cada vez más frecuentes que alcanzan seis destinos internacionales.

#### **7.1.5. Límites al desarrollo**

Además de la manifiesta falta de vinculación entre las firmas del sector y las instituciones relevantes, a través del estudio de campo realizado se han detectado numerosos límites al desarrollo.

Entre los principales problemas se pudo detectar las dificultades para acceder al financiamiento. Esto no sólo afecta la innovación, sino también la posibilidad de certificar normas y consecuentemente de exportar productos de calidad.

Las empresas reclaman el alto nivel de burocracia, lo que hace difícil acceder a créditos, y el bajo conocimiento de herramientas de política existentes para promover la producción. Al respecto, es importante destacar que muchas de las empresas encuestadas tienen herramientas disponibles, pero por razones indeterminadas no logran conocerlas para aplicar a las mismas.

Otro limitante que surgió fue la falta de recursos humanos idóneos para la industria. Si bien hay recursos capacitados, no están específicamente orientados al sector con las características y complejidades que requiere. Esto se relaciona con la falta de vinculación existente respecto de las instituciones educativas y principalmente las universidades.

La falta de certificaciones de calidad de productos y procesos con normas y la falta de homologación de productos tanto para habilitaciones nacionales como internacionales, es un limitante y sobre todo para ampliar las posibilidades de comercialización en nichos regionales e internacionales. El principal inconveniente en este sentido, se produce por la dificultad para certificar y homologar productos y procesos productivos, no sólo por los requisitos sino también por las trabas burocráticas y los tiempos de espera<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Como ejemplo, se puede mencionar el caso de una firma local que hace más de dos años que está tramitando habilitación para operar en el ámbito nacional.

En el mismo sentido se detecta una falta de interrelación entre entidades gubernamentales de distintos niveles, con requisitos totalmente distintos. Tampoco existe una armonización de las normas y requerimientos de homologación a nivel provincial, nacional e internacional.

Particularmente en el ámbito local, aquellas firmas que certifican sus productos no obtienen una ventaja competitiva respecto a las firmas que no certifican ya que no hay regulación ni control por parte del Estado, ni tampoco son requeridas por la mayoría de los clientes.

Por último, pero no menos importante, la inestabilidad económica es uno de los problemas comunes a todas las empresas. Esto repercute a través de la inflación de precios en la rentabilidad empresarial, provocando una caída interanual en la facturación en términos reales. Asimismo, el tipo de cambio repercute tanto sobre las exportaciones como de las importaciones. En este sentido existen muchas trabas a la importación de ciertos insumos que son fundamentales para la producción de los bienes y servicios del eslabón, provocando una dificultad para las firmas que finalmente van a agregarle valor a esos insumos y muchos de los productos que finalmente serán exportados. Así, se genera un atraso tecnológico con la consiguiente pérdida de competitividad.

## **7.2. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**

Este constituye la situación de partida del Sector para 2014 y contiene dos miradas: una externa con las cuestiones que se producirían en el contexto del Sector (Oportunidades y Amenazas), mientras que la segunda se refiere a la interna (Fortalezas y Debilidades).

Consecuentemente se diseña una matriz imaginaria que combina estos cuatro elementos, que da lugar al análisis FODA. Este último es una herramienta útil para reconocer el estado de situación presente del Sector y para definir estrategias de cambio respecto a la resolución de problemas.

En el marco del estudio de campo iniciado y con la finalidad última de elaborar un Plan Estratégico para el sector, se reunió a los empresarios representativos junto a técnicos de la Secretaría de Industria del Gobierno de la Provincia de Córdoba con el propósito de diagnosticar al sector construyendo una matriz FODA.

### **7.2.1. Diagnóstico Externo al sector**

Como se manifestó, las Oportunidades y Amenazas operan en el contexto que rodea al Sector y por lo tanto se posee una muy baja gobernabilidad sobre las mismas.

#### **7.2.1.1. Oportunidades**

En relación a los hechos, decisiones, situaciones que potencialmente podrían impactar positivamente en el Sector (Oportunidades), los participantes definieron las siguientes:

- Adopción por parte del gobierno o clientes, de normas internacionales que promuevan el mercado interno.
- Que mejoren las condiciones (normativas) sobre importaciones (insumos y partes).
- Que quienes deciden sobre la calidad y compra, lo hagan al menos con el “compre Córdoba”.
- Políticas que promuevan la compra de “industria argentina”, sin cerrar importaciones de productos inexistentes en el ámbito local.
- Aspectos normativos y leyes de protección de industria local.
- Apoyo y defensa gubernamental y financiera.
- Predisposición del sector público.
- Políticas de Estado a largo plazo.
- Políticas provincial y nacional concretas para potenciar el sector (considerado estratégico).
- Foco político en el desarrollo estratégico de la industria.
- Tipo de cambio competitivo.
- Ingreso a mercados internacionales de crédito.
- Cambio favorable para exportar – reemplazo de importaciones.
- Que crezca la demanda nacional e internacional de nuestros productos y servicios.
- Visión compartida: pública/privada/educativa.
- Previsibilidad legal, política, económica, etc.



### **7.2.1.2. Amenazas**

En relación a los hechos, decisiones, situaciones que podrían ocurrir en el futuro y que potencialmente podrían impactar negativamente en el Sector (Amenazas), los participantes manifestaron los siguientes aspectos:

- La falta de oficina ANMAT en Córdoba.
- La ausencia de delegación de funciones (Registro, inspección) de ANMAT en Córdoba.
- La futura aplicación efectiva de normativa eco sustentable en mercados nacional, regional e internacional.
- Burocracia extensa del sector regulador a la hora de aprobar equipamiento.
- Burocracia.
- La falta de ideas en el contexto.
- Desfinanciamiento, falta de continuidad en políticas, cambio de reglas, localización.
- Situación económica de los clientes que causa que busquen soluciones “provisorias”.
- Tendencia negativa del sector prestador (nuestro cliente).
- Desfinanciamiento del sector salud. Crisis de los efectores (clínicas, sanatorios, hospitales, centros médicos).
- Desaparecer o al menos reducir las compras de productos nacionales y especialmente los de Córdoba.
- Contexto económico deficitario.
- Inestabilidad social y económica.
- 2015 año electoral: ¿Qué va a pasar con las variables macro? (Tipo de cambio, restricción a las importaciones).
- Bajas barreras de entrada a productos chinos.
- Que se liberen las importaciones que compiten con nuestros productos.
- Aumento de las limitaciones y prohibiciones del gobierno nacional en compra de insumos.
- Trabas en las DJAIs.
- Inflación.
- Tipo de cambio bajo.
- Alta inflación.
- Dificultades para certificaciones internacionales y poca competitividad para retener personal capacitado.
- Fuga de cerebros.
- Ausencia de actores que definan los factores de competitividad de la industria toda.
- Corrupción.

- Concentración de laboratorios de seguridad eléctrica y compatibilidad electromagnética en Buenos Aires.

### **7.2.2. Diagnóstico Interno del Sector Industrial Proveedor de la Cadena de Servicios de Salud de la Provincia de Córdoba:**

Este refiere a los aspectos internos del Sector que hay que aprovechar y que hay que solucionar respectivamente, para la consecución de la visión determinada por el Plan.

#### **7.2.2.1. Fortalezas**

En lo referido a los puntos fuertes o cualidades que posee el Sector (Fortalezas), los asistentes a la reunión identificaron los siguientes:

- La innovación en el sector.
- La inversión en I+D del sector.
- La apuesta por la innovación que hace el sector.
- Investigación y desarrollo.
- Innovación tecnológica (I+D).
- Visión positiva hacia los riesgos.
- Seguir luchando a pesar de las crisis sociales y económicas.
- Las iniciativas del Clúster de Salud
- Compromiso, iniciativa, productos confiables, proactividad.
- Continuar con la participación de los empresarios del sector.
- Continuar con la vinculación entre las empresas del sector.
- Generar capital social, confianza.
- Continuar con la comunicación, cooperación entre pares para lograr beneficios mutuos.
- Calidad de los recursos humanos.
- Continuar con la generación de personal especializado que ayude en comercio exterior para aumentar las exportaciones.
- Buena cantidad de recursos humanos aplicados a la innovación.
- Capacidad de adaptación a distintos entornos.
- Objetivos claros a corto y mediano plazo.
- La transferencia tecnológica e I+D.
- El fomento a la investigación aplicada a productos y procesos.

### **7.2.2.2. Debilidades**

En lo atinente a las cuestiones que deben ser mejoradas (Debilidades), los participantes manifestaron los siguientes aspectos:

- Individualismo.
- Poca capacidad de defensa (representatividad).
- Debemos hacer énfasis en representatividad.
- Incomunicación.
- Escasa comunicación.
- Escasa visibilidad.
- Escasa relación con entes del gobierno.
- Poca visibilidad en el sector salud pública.
- Competencia desleal.
- Desánimo y falta de convicción. Descreimiento en el sector.
- Centrarse sólo en la crítica a la demanda, al otro.
- Falta de transparencia en licitaciones públicas.
- Falta de control en licitaciones públicas (más transparencias).
- Bajo control de proyectos y actividades.
- Desarrollar productos sin un estudio previo del mercado.
- Enamorarse de nuestro producto antes de mirar al cliente.
- Diversificar demasiado.
- Se debe cambiar la forma de definición y fomento de los factores de competitividad provincial del sector.
- Falta de un catálogo de productos y servicios del sector.
- Decaer en la idea de formar un ente de bien común.
- Se posee personal “comodín”, no idealmente capacitado.
- Ausencia de políticas integrales para el crecimiento económico del sector.

En lo que se refiere a acciones que deben ejecutarse y que en la actualidad no se están llevando a cabo, los asistentes manifestaron las siguientes cuestiones:

- Creación de un órgano que defina/determine los factores de competitividad del sector salud de la provincia, que permitan definir acciones atemporales.
- La institucionalización empresaria del sector.
- Creación de un grupo asociativo sin una finalidad específica.
- Falta de integración.
- Unidad empresarial con objetivos claros para saber a dónde llegar.
- Mayor comunicación.
- Comunicación entre dirigencia y empresas.

- Unificar criterios para superar la situación actual y llegar a los objetivos deseados.
- Participación-Compromiso-Creatividad-Motivación.
- Oficina de gestión (aduana, ANMAT, otras).
- Acciones de lobby en el gobierno.
- Un programa de protección y control de la industria local.
- Políticas de incentivos para el sector.
- Participar en actividades que marquen el entorno: Normalización, Consejos Profesionales (aún fuera de Córdoba).
- Interrelación con distintos sectores de la economía.
- Concepto de “Cooperencia” (co-opetition)
- Presentación de proyecto con fuerte iniciativa de cooperación mutua.
- Acciones conjuntas. Lobby como sector. Proyectos comunes (de a grupos).
- Proyecto de asociar empresas complementarias para tener más competitividad a nivel externo. Grupos exportadores.
- Complementarnos entre las empresas para ofrecer soluciones más completas.
- Un acompañamiento de la UNC y UTN a desarrollos en tiempos cortos.
- Sistematización de actividades de interacción Estado-Empresa-Universidad.

### **7.3. Análisis del entorno competitivo**

#### **7.3.1. Las Fuerzas Competitivas**

El análisis competitivo sirve como referencia para crear las estrategias de acción para el sector.

Toda competencia depende de la acción conjunta de las fuerzas competitivas que interactúan en el medio, éstas son las que determinarán la rivalidad existente en el sector. El sector tiene que buscar defenderse de las fuerzas competitivas, orientándolas a su favor para obtener mayores beneficios.

De acuerdo con las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para el análisis del entorno competitivo, se procedió a realizar un análisis para cada una de las ramas del sector bajo estudio.

Para cada variable se define una calificación de entre uno y tres, correspondiendo el menor valor a una variable que representa un entorno de menor competitividad y un mayor valor a las variables que representan un entorno de mayor competitividad.

- Amenaza de Entrada de nuevos competidores.
  - Las empresas que ingresan a un mercado, tratan de quitarle clientes a las empresas establecidas y por consiguiente las ventas se dividen en un mayor número de empresas.
  - La amenaza de entrada de nuevas empresas a un mercado depende del nivel de barreras de entrada existente en el mercado.
  - Las empresas pueden afectar sus barreras de entrada y de salida a su mercado a través de decisiones estratégicas.
- Amenaza de los productos sustitutos.
  - Una mayor cantidad y calidad de los sustitutos tenderá a disminuir la cantidad vendida de ellos.
  - Pueden llegar a reemplazar los servicios de una industria determinada.
  - La fuerza de los productos sustitutos será negativa para una empresa establecida en la medida en que sean de mejor calidad y se vendan a un menor precio.
  - Para enfrentar a los sustitutos las empresas deben invertir en innovación.
- Poder de negociación de los proveedores.
  - Determinantes del poder de negociación de los proveedores.
    - Número de proveedores que dominan la industria de cierto insumo.
    - Calidad de los sustitutos del insumo provisto por los proveedores.
    - Barreras a la entrada y a la salida al negocio del proveedor.
    - Grado de dependencia de los compradores del insumo con el proveedor.
    - Factibilidad de integración hacia delante de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
  - Capacidad de extraer beneficios de los oferentes a través de reducciones de precios y requerimientos de mayor calidad.
  - Determinantes del poder de negociación de los compradores:
    - Número de Compradores.
    - Tamaño de la compra promedio.
    - Factibilidad de que los compradores se integren hacia atrás.
    - Grado en el cual el comprador está amarrado al vendedor (costos de cambio).
    - Grado de sustitución del producto para los compradores.
- Rivalidad entre los participantes o competidores.
  - El atractivo de un mercado para una empresa es menor a medida que mayor es el grado de rivalidad que existe en dicho mercado.
  - Mientras mayores sean los costos fijos en la estructura total de costos de una industria, mayor será la rivalidad esperada.

- La capacidad instalada también afecta la rivalidad en la industria.
- Las barreras de salida intensifican la competencia entre las empresas.”

### **7.3.2. Sexta Fuerza Competitiva: Los Complementadores.**

Adicional a las cinco fuerzas antes mencionadas, se agrega una sexta fuerza para hacer más completo el análisis del entorno de Michael Porter, fuerza que también se considera importante para el estudio, ya que influye de cierta manera en las actividades que emprenda una organización en el mercado.

La sexta fuerza que agrega Porter es los "complementadores":

“Complementariedad de los productos que vende una empresa con productos vendidos por otras empresas, por ejemplo Intel.

La fuerza de los complementadores será negativa si los productos o servicios complementarios no están disponibles o son de baja calidad, y si sólo una o dos empresas pueden ofrecer dichos productos complementarios.

Una forma de aminorar los posibles efectos negativos, es incentivando la aparición de competencia en el mercado de los bienes o servicios complementarios”.<sup>28</sup>

### **7.3.3. Análisis del sector**

En base al método de las cinco fuerzas competitivas, más los complementadores, se realizó un análisis del sector junto a informantes claves miembros de la Cámara de Industrias de la Salud y del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de la Provincia de Córdoba. A continuación, en el Cuadro N° 14 se determinan las variables de las fuerzas antes mencionadas, explicitando si las mismas ejercen una influencia positiva (+) o negativa (-) sobre la competitividad del sector o rama. Dicho análisis es un insumo clave para el diseño del plan estratégico.

Para dicho análisis, se especifica para cada variable y sector o rama, el nivel de competitividad. Dicho nivel puede asumir desde el valor uno (1), el cual indica menor competitividad; al tres (3), el cual indica mayor competitividad.

---

<sup>28</sup> Tarzijan Jorge, "Fundamentos de Estrategia Empresarial", Alfaomega Grupo Editor, 2008.

**Cuadro 14 (Parte 1): Fuerzas competitivas básicas para el sector y cada una de sus ramas**

Las fuerzas competitivas básicas / Rama del sector bajo estudio	Sector en promedio	Electromedicina	Implantes	Descartables	Mobiliario hospitalario	Laboratorios	Productores de software aplicados a la salud
<b>Amenaza de Entrada de nuevos competidores</b>	<b>2,18</b>	<b>1,91</b>	<b>2,27</b>	<b>2,09</b>	<b>2,27</b>	<b>1,82</b>	<b>2,82</b>
Estimulos a la entrada							
Nivel de rentabilidad existente (+)	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Tasa de crecimiento del sector (+)	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Barreras de entrada							
Economías de escala (-)	2,43	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
Diferenciación del producto (-)	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00
Necesidad de capital (-)	1,86	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00
Costo de cambio (-)	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	3,00
Acceso a canales de distribución (-)	2,14	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	3,00
Política gubernamental (-)	1,86	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Reacción de los competidores establecidos							
Represalias a los que ingresan (-)	2,71	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00
Sector con recursos y compromiso para defenderse (-)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Crecimiento lento del sector (-)	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00
<b>Rivalidad entre los participantes o competidores</b>	<b>1,94</b>	<b>1,29</b>	<b>1,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,14</b>	<b>1,57</b>	<b>2,71</b>
Cantidad de competidores (+)	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Barreras de salida							
Activos especializados (-)	1,57	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Costes fijos (-)	1,86	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	3,00
Restricciones gubernamentales (-)	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00
Inexistencia de diferenciación (+)	1,71	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Excedentes de capacidad (+)	2,14	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Diversidad de competidores (+)	2,29	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 14 (Parte 2): Fuerzas competitivas básicas para el sector y cada una de sus ramas**

Las fuerzas competitivas básicas / Rama del sector bajo estudio	Sector en promedio	Electromedicina	Implantes	Descartables	Mobiliario hospitalario	Laboratorios	Productores de software aplicados a la salud
<b>Amenaza de los productos sustitutos</b>	<b>1,95</b>	<b>1,67</b>	<b>2,33</b>	<b>1,67</b>	<b>2,33</b>	<b>1,67</b>	<b>2,00</b>
Tendencias que mejoran su rendimiento (-)	2,29	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00
Tendencias que mejoran su precio (-)	1,86	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00
Producidos por sectores que obtienen elevados beneficios (-)	1,71	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	<b>2,00</b>	<b>1,71</b>	<b>2,00</b>	<b>2,14</b>	<b>2,00</b>	<b>1,86</b>	<b>2,00</b>
Grado de concentración (-)	2,14	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
Volumen de compra en relación a las ventas de las empresas (-)	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Producto estándar o no diferenciado (+)	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00
Coste de cambio de proveedor (-)	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00
Beneficios obtenidos por el cliente (+)	2,14	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Amenaza de integración hacia atrás (-)	1,71	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
Información del comprador (-)	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>2,08</b>	<b>1,71</b>	<b>1,86</b>	<b>2,43</b>	<b>2,14</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>
Grado de concentración (-)	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00
Sin productos sustitutos (-)	2,43	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
Las empresas no son clientes importantes (+)	1,43	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
Productos esenciales para los clientes (-)	1,86	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Producto diferenciado o elevado coste de cambio de proveedor (-)	2,14	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
Amenaza de integración hacia delante (-)	2,29	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00
Información total del proveedor (-)	2,43	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00
<b>Fuerza de los complementadores</b>	<b>2,38</b>	<b>2,33</b>	<b>2,33</b>	<b>3,00</b>	<b>2,33</b>	<b>2,33</b>	<b>2,67</b>
Disponibilidad de los bienes complementarios (+)	2,57	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Calidad de los bienes complementarios (+)	2,43	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Tamaño del mercado de bienes complementarios (+)	2,14	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
<b>TOTAL POR RAMA DEL SECTOR BAJO ESTUDIO</b>	<b>2,09</b>	<b>1,77</b>	<b>2,01</b>	<b>2,27</b>	<b>2,20</b>	<b>1,92</b>	<b>2,41</b>

Fuente: Elaboración propia



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 8

PLAN ESTRATÉGICO

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## **8. Plan estratégico**

De acuerdo con la metodología planteada para la planificación estratégica del sector y el diagnóstico previamente analizado, se realizó un taller junto a referentes industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la provincia de Córdoba. Asimismo, en el Anexo 3 se presenta información más acabada sobre aspectos operativos de la realización del taller.

### **8.1. Visión del sector**

La visión del plan es la expresión de deseo o anhelo de los participantes respecto del tema central de debate. Es también un instrumento de orientación para motivar los grupos y equipos de trabajo hacia un objetivo común y para mantener el rumbo de la vida diaria.

La visión debe poseer las siguientes características:

- Ser breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspirar y plantear retos para lograrla
- Ser creíble y consistente con las estrategias a ejecutar
- Servir como instrumento de consenso

Para el caso particular del plan de desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la provincia de Córdoba, la expresión de deseo o anhelo se refiere al modelo de sector deseado por los empresarios que lo componen, en relación a las cualidades internas que debe mantener y obtener y a su posicionamiento en el contexto en el que incursiona, a conseguir para el año 2017.

Las expresiones manifestadas por los participantes fueron las siguientes:

- Ser un producto federal, competitivo y desarrollista
- Un sector competitivo y desarrollado en aspectos regulatorios y técnicos
- Siendo una referencia para el sector público
- Ser un clúster reconocido y referente en Córdoba con proyección nacional e internacional
- Sector organizado y reconocido en el ámbito local y regional por su excelente labor

- Referentes del sector a nivel nacional e internacional
- Un sector con representatividad provincial
- Ser un clúster de referencia y reconocido a nivel internacional
- Sector consolidado de referencia, con incremento en la balanza comercial
- Ser un clúster integrado y competitivo a nivel mundial
- Sector estratégico de la provincia con el mayor porcentaje de crecimiento del PBI de Argentina y el más importante en el país
- Con crecimiento del mercado y de I+D en el sector
- Un sector informado y capacitado
- Unidos y organizados por rama de actividad
- Me gustaría cumplir el plan comercial proyectado. Ser exportador y cumplir los compromisos
- Con directores técnicos formados en Córdoba
- Unificado con un fin común de competitividad y sostenible en el tiempo
- Después de la unión y puntos de trabajo en común, que el 31/12/17 no sea la finalización del trabajo en conjunto
- Haciendo proyectos integrados que nos permitan acceder a nuevas oportunidades
- Trabajo en equipo y proveer los diferentes productos complementándonos para potenciar a la industria nacional
- Cumpliendo requisitos para acceder a mercados internacionales
- Con alianzas estratégicas con el perfil exportador
- Sector consolidado y visible
- Reconocido y visualizado como sector estratégico del desarrollo económico de la provincia

Teniendo en cuenta las manifestaciones de los participantes de la reunión, en las que se reflejaron las aspiraciones individuales de cada participante, la visión del sector a conseguir hasta el año 2017 es:

*“Ser un sector competitivo, consolidado y estratégico desde la provincia de Córdoba por lograr el mayor porcentaje de crecimiento del PBI de Argentina, reconocido nacional e internacionalmente y referente de sus empresas a través de una institución que los une, la que promueve: nuevas oportunidades de negocio, aspectos regulatorios adecuados, desarrollo de mercados externos, capacitación, I+D+i y con información para la toma de decisiones, bajo Responsabilidad Social Empresaria”.*

Asimismo, los participantes determinaron una serie de valores, que deberían guiar el accionar de los empresarios del sector:

- Participación activa y comprometida en el accionar del sector
- Actitud positiva hacia los riesgos y perseverancia
- Enfoque hacia las demandas y necesidades del mercado, con productos confiables
- Sentimiento de pertenencia y trabajo en equipo
- Iniciativa y proactividad
- Autocrítica
- Capacidad de adaptación a distintos entornos

## **8.2. Cartera de proyectos del plan**

Todas las actividades realizadas tenían como objeto determinar las acciones a ejecutar para que el sector alcance la visión predeterminada.

En función del diagnóstico sectorial, se determinaron los proyectos que componen la cartera de proyectos del plan:

1. Programa de financiamiento para empresas y clientes del sector (capital de trabajo + i&d + modernización tecnológica)
2. Desarrollo de competencias para investigación aplicada a productos y procesos ecosustentables (CEPROCOR/Agencia de empleo/universidades/ financiamiento de I+D)
3. Facilitación de acceso a la certificación de los productos del sector
4. Programa de relaciones institucionales con los tres niveles de gobierno, entidades empresarias e instituciones de apoyo y educativas
5. Internacionalización del sector y comercio exterior
6. Programa de institucionalización del sector (definición de comisiones por rubros/actividades del sector)
7. Acciones de asociativismo
8. Plan de desarrollo profesional de la mano de obra por rubros del sector
9. Programa de comunicación y marketing institucional
10. Estudio de mercado de productos seleccionados del sector
11. Observatorio del sector
12. Programa de responsabilidad social empresaria

## **8.3. Priorización de la cartera de proyectos del plan**

Para la priorización de los proyectos y por tanto para la determinación de los mismos como integrantes de la cartera de corto plazo o como componentes de la cartera de mediano y largo plazo, se utilizó una matriz diseñada a tales efectos.

La cartera de corto plazo será la primera en implementar en el primer período anual. Sucesivamente, la cartera de proyectos de mediano y largo plazo se convertirá en la de corto para la ejecución de los proyectos en el segundo y tercer período anual.

La cartera de corto plazo está constituida por seis proyectos, los que resultaron primeros en el ranking, una vez priorizados utilizando la mencionada matriz de priorización.

En esta matriz se colocaron los proyectos como columnas y las variables de calificación como filas. Los participantes del taller de formulación del plan procedieron individualmente a valorar cada proyecto, puntuándolos conforme a la valoración de cada variable integrante de la matriz. Seguidamente se sumaron todas las calificaciones realizadas individualmente por los participantes, obteniéndose la cantidad de puntos logrados por cada proyecto y conformando el ranking de los mismos. Debe destacarse que este ranking no implica que alguno de los proyectos sea más importante o estratégico que otro, sino que indica el grado de oportunidad para que sean ejecutados.

Los resultados de la priorización figuran en el Cuadro N° 15<sup>29</sup>:

**Cuadro N° 15: Matriz de priorización de proyectos**

Proyectos variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Puntaje
Urgencia													1- Mínima 2 - Media 3- Máxima
Costo													1- Caro 2- Medio 3- Barato
Gobernabilidad													1 - Baja 2 - Media 3 – Alta
Visibilidad													1 - Poca 2 - Media 3 – Gran
Efecto sinérgico													1 - Bajo 2 - Medio 3 – Alto
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>185</b>	<b>188</b>	<b>236</b>	<b>190</b>	<b>269</b>	<b>232</b>	<b>189</b>	<b>224</b>	<b>173</b>	<b>213</b>	<b>194</b>	
<b>Ranking</b>	<b>6°</b>			<b>2°</b>		<b>1°</b>	<b>3°</b>		<b>4°</b>		<b>5°</b>	<b>7°</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a taller de planificación estratégica.

### Cartera de proyectos de corto plazo (primer periodo anual)

<sup>29</sup> Debido a que la cartera del plan estratégico del sector está compuesta por doce proyectos, se decidió dividir esta cantidad por los 3 años (2014 al 2017) del horizonte del plan. Sin embargo, en función de que la coyuntura actual se presenta favorable para la ejecución de una mayor cantidad de acciones, se decidió agregar 2 proyectos adicionales: “observatorio del sector” y “programa de financiamiento para empresas y clientes del sector”.

1. Programa de institucionalización del sector: definición de comisiones por rubros/actividades del sector y consolidación de la cámara empresarial del sector
2. Programa de relaciones institucionales con los tres niveles de gobierno, entidades empresarias e instituciones de apoyo y educativas
3. Acciones de asociativismo
4. Programa de comunicación y marketing institucional
5. Observatorio del sector
6. Programa de financiamiento para empresas y clientes del sector: capital de trabajo, I+D y modernización tecnológica

#### 8.4. Plan operativo para el 1° año de implementación:

Seguidamente se transcriben las matrices operativas de los proyectos de la cartera de corto plazo del plan, habiéndose elaborado las mismas durante el taller para los proyectos que habían sido priorizados para ser ejecutados en el primer período anual:

**Cuadro N° 16: Observatorio del sector**

<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Metas</b>
Actualizar el análisis de la oferta	Mes 9	José González Rearte	Informe elaborado
Estudio de la demanda potencial	Mes 6	José González Rearte	Informe elaborado
Identificar licitaciones	Mes 2	Jorge Feas	Informe elaborado
Identificar tendencias del mercado	Mes 9	José González y Gastón Ferreyra	Informe elaborado
Crear Observatorio	Mes 12	Guadalupe Torres	Observatorio funcionando
Elaboración Índice de Competitividad del Sector	Mes 6	José González Rearte y Juan Pablo Sánchez	Índice calculado
Monitoreo de variables económicas	Mes 6	José González y Juan Pablo Sánchez	Informe elaborado
Identificación y fuentes de Información	Mes 2	Rodrigo Bruni	Informe elaborado

Fuente: Elaboración propia en base a taller de planificación estratégica.

**Cuadro N° 17: Consolidación de la cámara del sector**

<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Metas</b>
Definir identidad de los socios en función del Objeto de la sociedad: ¿Quiénes y Para qué?	Mes 1	Lucas	(*) Ver conformación de grupos por rubros del Sector.
Definir subsectores y delegados	Mes 1		(*) Ver conformación de grupos por rubros del Sector.
Definir nombre e imagen con el equipo encargado del proyecto de comunicación y marketing institucional	Mes 1	Lucas	Nombre e imagen definidos.
Redactar Código de Ética	Mes 1	Pablo y Raúl	Código elaborado.
Designar autoridades	Mes 1		

Fuente: Elaboración propia en base a taller de planificación estratégica.

**Subsector Informática:**

- Lucas (Pentacom) Responsable
- Raúl (Atrix)
- Guadalupe (Siscard)
- Daniel (Tips)
- Guillermo (Avedian)
- Pablo (Masena)

**Subsector Electromedicina:**

- Rafael (Ingemed)
- *Jorge (Feas) – Responsable*
- Juan Ignacio (ACCME)
- Marcos (Tecme)

**Subsector Laboratorio:**

- Ramiro (Cabuchi)
- Luis (Química Luar)
- Elwin (Ana)
- *Mario (Savant) – Responsable*

**Subsector Dispositivos Médicos:**

- Mario y Paola (Implant Arg)
- Ariel (Omicron)
- Santiago (Raomed)
- Juan Pablo (Silmaq)
- *Gastón (Promedon) Responsable*

**Cuadro N° 18: Programa de comunicación y marketing institucional**

<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Metas</b>
Diseño de la imagen institucional	Mes 2	José González y Juan Ignacio	Logo/identidad
Posicionamiento	Mes 8		Plan de acción de marketing
Página WEB:			
Contenidos	Mes 3	Guadalupe Torres y Lucas Bonansea	Contenidos definidos
Página en marcha	Mes 6		Página en marcha
Actividades de Promoción	Mes 3	Juan Pablo Sánchez y Gastón Ferreyra	Participación en ferias y misiones comerciales, actividades de capacitación. Materiales (folletos, carpetas, video institucional)
Boletín informativo	Mes 7	José González y Jorge Feas	Informe mensual. Desayuno
Definición de Presupuesto		Ana Ellera	Gestión de presupuesto

Fuente: Elaboración propia en base a taller de planificación estratégica.



**Cuadro N° 19: Programa de relaciones institucionales con los 3 niveles de gobierno, entidades empresarias e instituciones de apoyo y educativas.**

<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Metas</b>
Nivel Nacional: Ministerio de Salud y reparticiones Ministerio de Industria y reparticiones Armado de agenda de temas a nivel nacional ANMAT/PAMI			
Nivel Provincial: Ministerio de Salud Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico UNC, UTN, UCC, UES21, UBP, IUA, UPC Cámaras APROSS, obras sociales y mutuales Colegios profesionales Municipalidades (Córdoba e interior)	Mes 2/3	Subcomisiones	
Armado de agenda	90 días	Subcomisiones	

Fuente: Elaboración propia en base a taller de planificación estratégica.

**Cuadro N° 20: Acciones de asociativismo.**

<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Metas</b>
Eventos sociales (asados, juegos)	Mes 1 (mesualmente)	Paola. Marcos.Mario P	Realización del evento
Workshops. Ej.: Análisis del sector (foto actual del sector)	Mes 1	Mario G	Realización del evento
Outdoor. Ej.: Peñón del Águila/Castillo, etc.	Mes 3/4	Marcos	Realización del evento

Fuente: Elaboración propia en base a taller de planificación estratégica.

**Cuadro N° 21: Programa de financiamiento para empresas y clientes del sector**

<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Metas</b>
Cliente final: Beneficio impositivo Financiamiento			
Workshop:			
1° clientes finales problemática	Mes 1	Ramiro. Guillermo	Informe Técnico
2° Herramientas actuales y fuentes	Mes 1	Ramiro. José Ortega. Guillermo	Informe Técnico
3° Reunión técnica: Legal. Finanzas Empresas del sector: Idem p/cliente final	Mes 2	Ídem anterior	Herramientas de financiamiento

Fuente: Elaboración propia en base a taller de planificación estratégica.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## **9. Conclusiones y consideraciones finales**

Como se ha visto a lo largo del presente documento y de todo el proyecto, se ha procedido de acuerdo a una metodología específicamente diseñada para este estudio. En este sentido, se han completado las tareas de relevamiento y clasificación de las empresas pertenecientes al sector. También, se han realizado las tareas de descripción de la estructura empresarial del eslabón y de la exposición de las relaciones y vinculaciones existentes establecidas entre las instituciones de relevancia para el eslabón. En base a estas tareas mencionadas, se ha realizado un extenso diagnóstico del sector.

El sector tiene un gran potencial de crecimiento y es notoria la disposición existente para el trabajo conjunto a partir de cámaras, clústeres y otras organizaciones. En este sentido, se han identificado a 80 firmas pertenecientes al eslabón, de las cuales se han relevado a 19, que en conjunto emplean a alrededor de 1.300 personas, facturan anualmente alrededor de 880 millones de pesos y exportan anualmente aproximadamente 260 millones de pesos. Asimismo el potencial del sector es de una facturación bruta anual de \$4.400 millones, con más de \$1.300 millones de exportaciones y 5.700 empleados directos.

Además, se pudo apreciar también la potencialidad de un sector en crecimiento; si bien algunos indicadores no presentaron una tendencia creciente en los últimos años, en el último año (2014) los indicadores relevados tienen tendencias positivas.

En cuanto a la identificación de las instituciones relevantes del sector, se ha realizado un extenso mapeo en el que se destacan importantes actores como el ANMAT, reconocidas universidades y centros de estudio (UNC, UCC, UTN), laboratorios y centros de investigación (LIADE, CEQUIMAP, CEPROCOR, CONAE), entes de promoción del desarrollo (CFI, ADEC), entes de promoción de exportaciones (Agencia Pro Córdoba, Cámara de Comercio Exterior de Córdoba), importantes cámaras sectoriales (metalúrgicos, electrónica informática, bolsa de comercio), entre otros.

También se ha logrado un avance en cuanto a la planificación estratégica del sector, tendiendo fundamentalmente a la construcción y el fortalecimiento de los vínculos entre los integrantes del eslabón con el fin de apoyar el crecimiento y desarrollo de

la actividad desde la Provincia de Córdoba. En este sentido, fue muy importante la realización de un taller de planificación con los empresarios del eslabón. Este tipo de vinculaciones no sólo ayuda a acrecentar el acervo de capital social, sino que permite concluir en la elaboración de un documento con lineamientos estratégicos a tres años de plazo, así como con un plan operativo para su ejecución en el espacio temporal del primer año.

Seguramente aún restan muchas cuestiones por mejorar, sin embargo la experiencia que va adquiriendo el sector en la provincia ya muestra un importante grado de avance en cuestiones críticas así como en la formación de espacios de vinculación como lo es la cámara y el incipiente clúster. El paso siguiente es la ejecución del plan estratégico y la realización de un nuevo diagnóstico que permita analizar el impacto del estudio y definir nuevamente el norte del sector con un plan a un plazo mucho mayor.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# CAPÍTULO 10

## BIBLIOGRAFÍA

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## **10. Bibliografía**

### Libros, informes y revistas

Acosta Guillermo, C. M. (2009). *Formulación de programas con la sociedad civil de la Región Centro - Estudio para el desarrollo, fortalecimiento y modernización de la cadena de valor electrónica-informática de la Región Centro*". CABA: Centro de Documentación CFI.

Asociación Civil Bolsa de Comercio de Córdoba. (2010). *Encuesta sobre la conducta innovativa de las empresas biotecnológicas en Córdoba*. Córdoba.

Barletta Florencia, K. R. (2010). *Encuesta a empresas industriales y de servicios sobre conectividad, capacidades e innovación*.

Dini, A. y. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla.

División Estadística, Departamento de Asuntos Económicos, Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Revisión 4*. Nueva York.

Groves, R. (1989). *Survey errors and survey costs*. John Wiley & Sons.

INDEC. (2011). *Clasificador Nacional de Actividades Económicas – CLANAE 2010. Notas Metodológicas*.

Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico, Provincia de Córdoba. (s.f.). *Registro Industrial de la Provincia*. Córdoba.

Mónica, A. (2001). *Argentina: Recursos Humanos en Salud*. CABA.

Orozco, A. (1999). *Investigación de mercados, concepto y práctica*. Bogotá: Editorial Norma.

Porter, M. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business Press.

Proyectos Innovadores S.R.L. y Consejo Federal de Inversiones (CFI). (2011). *Desarrollo de proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de la provincia de Córdoba*. CABA: Centro de Documentacion CFI.

Proyectos Innovadores S.R.L. y Consejo Federal de Inversiones (CFI). (2010). *Proyecto de identificación y promoción de un clúster de servicios de salud en la provincia de Córdoba*. CABA: Centro de documentación CFI.

World Bank. (2009). *Implications for developing cluster initiatives*.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

“ACTUALIZACIÓN DE ESTUDIO Y DISEÑO DE HOJA DE RUTA PARA EL  
DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CADENA  
DE SERVICIOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”

# ANEXOS

LIC. ANDRÉS RABINOVICH

## Anexo 1: Encuesta

Encuesta sobre vinculaciones, conducta innovativa y potencialidad exportadora de los proveedores industriales y de servicios de la cadena de servicios de salud de Córdoba.							
Fecha:				Número de encuesta:			
<b>A. DATOS GLOBALES DE LA EMPRESA</b>							
1. Por favor, podría indicar los siguientes datos generales de su empresa							
a) Nombre de la firma o Razón Social							
b) Dirección postal							
c) Localidad				d) CP			
e) Teléfono							
f) Fax							
g) Correo electrónico							
h) Web site							
i) Año de fundación							
j) Nombre del entrevistado							
k) Cargo							
2. ¿Cuál es la actividad principal de la firma? (marcar con una "X").							
a) Venta de productos elaborados por la firma							
b) Venta de servicios							
c) Reventa y/o adaptación de productos elaborados por otras firmas							
3.a. Composición de las ventas . Indicar estimativamente el porcentaje sobre el total de ventas de cada uno de los <u>cuatro</u> principales productos o servicios, sus participaciones y sus principales clientes.							
Descripción del producto o servicio	Participación del producto (%)		Principales clientes		Principales competidores		
	En ventas de la empresa	En el mercado	Nombre	% ventas empresa	Nombre	% ventas mercado	¿Produce localmente?
1.			1.		1.		
			2.		2.		
			3.		3.		
2.			1.		1.		
			2.		2.		
			3.		3.		
3.			1.		1.		
			2.		2.		
			3.		3.		
4.			1.		1.		
			2.		2.		
			3.		3.		

3.b. Insumos y productos. Indicar los cuatro principales insumos, sus proveedores y orígenes utilizados en la producción.

Descripción del insumo (nombre químico, nomenclatura aduanera, otros)	Principal proveedor del insumo	¿Es Nacional?		Participación estimada en el costo final (%)		
		No	Si	0-15%	15-30%	30-50%
1.						
2.						
3.						
4.						

4. ¿Cuáles son las actividades en las que su empresa se destaca? (Marcar con una "X").

**Su empresa se destaca en :**

a) Diseñar partes/ piezas/ productos/programas de software	
b) Tener una elevada escala de producción	
c) Tener productos/servicios de calidad certificada	
d) Tener bajos precios	
e) Tener una amplia capacidad para coordinar la red de proveedores	
f) Contar con una amplia red de clientes nacionales y/o internacionales	
g) Poder responder a requerimientos específicos de la demanda	
h) Contar con clientes y proveedores exclusivos	
i) Tener capacidad de logística	
j) Brindar servicios pre o post venta	
k) Tener una marca posicionada en el mercado	
l) Disponer de tecnologías de proceso avanzadas	
m) Otro (aclare)	

5. ¿Los productos y/o servicios que usted ofrece cumplen con alguna norma de calidad? Indique el código de la norma.

Norma	No	Si	Nombre de la norma	% de implementación
a) Normas ISO de aseguramiento de la calidad				
b) Normas sectoriales o de producto				

6.a. Indique el número total de empleados de su empresa (contratados , personal de agencia, monotributistas, pasantes) en 2014, según su nivel de calificación.

Nivel de educación formal	Cantidad
a) Total de empleados	
b) Posgrado (completo o incompleto)	
c) Universitario completo	
d) Universitario incompleto	
e) Terciario Completo	
f) Secundario completo	
g) Primario completo	

6. b. Indique la composición de empleados con estudios universitarios, terciarios y secundarios según el tipo de

a) Ingeniería y tecnologías			
b) Salud humana			
c) Ciencias sociales y adm.			
d) Ciencias naturales y exactas			
e) Otras			

<b>B. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA EMPRESA</b>				
7. Indique la facturación de los últimos cuatro años (pesos corrientes).				
<b>Facturación anual</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
8. Indique la participación de sus exportaciones en las ventas totales de los últimos cuatro años.				
<b>Exportaciones como % de las ventas totales</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
9. Indique la cantidad total de personal promedio que trabaja o trabajaba en la empresa en los últimos cuatro años.				
<b>Total personal</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>C. EXPORTACIONES</b>				
10.a. Realiza exportaciones actualmente				
(0).	<input type="checkbox"/>	No	¿Por qué? _____	
(1).	<input type="checkbox"/>	Sí	_____	
10.b. En caso de que exporte actualmente, Indique cuales son los principales productos que exporta y sus destinos				
<b>Productos Exportados</b>	<b>Destino</b>		<b>Cód. Arancelario</b>	
1.				
2.				
3.				
10.c. En caso de que no exporte actualmente, ¿tendría la capacidad de abastecer un pedido del exterior?				
(0).	<input type="checkbox"/>	No		
(1).	<input type="checkbox"/>	Sí		
11.a. Indique qué dificultades encuentra actualmente para exportar.				
<b>Dificultades para exportar:</b>				
a. Escaso nivel tecnológico				
b. Reducida oferta exportable				
c. Limitaciones financieras				
d. Insuficiente capacidad organizacional				
e. Precio poco competitivo				
f. Problemas logísticos				
g. Insuficiente nivel de calidad				
h. Falta de información sobre el mercado externo				
i. Falta de información sobre el normativa legal e impositiva				
j. Falta de información sobre cultura de negocios				
k. Dificultades para determinar nuevos mercados potenciales				
l. Otros (aclare)				

11.b. Indique las principales barreras/requisitos aduaneros para entrar a los mercados de destino

	No	Si
Arancelarias		
No Arancelarias		

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12.a. ¿Ha realizado algún estudio de mercado para exportar?

No	Si

12.b. En caso afirmativo, ¿qué resultados obtuvo?

Negativos	Positivos

13.a. ¿Ha participado en misiones comerciales en el exterior?

No	Si

13.b. En caso afirmativo, ¿qué resultados obtuvo?

Negativos	Positivos

14.a. ¿Ha participado en ferias sectoriales en el exterior?

No	Si

14.b. En caso afirmativo, ¿qué resultados obtuvo?

Negativos	Positivos

#### D. FINANCIAMIENTO

15. Indique qué fuentes de financiación utilizó para acceder a cada uno de los siguientes ítems (*marque con una X las que correspondan*).

Fuentes	Ítems				
	Máquinas, Equipos, Vehículos	Inmuebles	Capacitación de recursos humanos	Técnicas Productivas	Gastos en materia prima, insumos, merc.
a) Capital Propio					
b) Créditos Bancarios					
c) Créditos de otras inst. financieras privadas					
d) Créditos de inst. no financieras de apoyo a emprendimientos					
e) Subsidios					
f) Leasing					
g) Fueron alquilados					
h) Fueron prestados					
i) No he adquirido					
j) Otros					
k) Ns/Nc					

Técnicas Productivas: laboratorio, control de calidad, diseño, formulas químicas, matrices, moldes, semillas híbridas, etc.

16. Acerca del mercado de capitales.

16.a. La empresa, ¿ha emitido acciones?

(0).  No

(1).  Sí

16.b. ¿Tiene en cuenta el mercado de capitales para su financiamiento?

(0).  No

(1).  Sí

16.c. Alguna vez, ¿se han financiado con obligaciones negociables?

(0).  No

(1).  Sí

16.d. ¿Descuentan cheques de pago diferido en el mercado?

(0).  No

(1).  Sí

16.e. ¿Conoce cómo funciona una sociedad de garantía recíproca (SGR)?

(0).  No

(1).  Sí

**E. VINCULACIONES**

17.a. Indique si se ha vinculado con los siguientes **agentes de la provincia de Córdoba** con objetivos que van más allá de la compra- venta (capacitación, desarrollo de productos, acciones comerciales conjuntas, apoyo financiero, etc.) en los últimos cuatro años (2011-2014). Considere tanto las vinculaciones formales como las informales.

Agentes	No	Si	Cantidad total de agentes con los que se vinculó	Indique de quien partió la iniciativa de interactuar		
				De su empresa	De la contraparte	Mutuo
a) Proveedores						
b) Clientes						
c) Competidores						
d) Universidades						
e) Centros tecnológicos						
f) Cámaras						
g) Consultoras						
h) Programas Públicos municipales						
i) Programas Públicos provinciales						
j) Otros:						

17.b. En caso de haber respondido afirmativamente en la pregunta 17. a, indique los <b>principales objetivos</b> de las vinculaciones de su empresa con <b>otras instituciones</b> ( <i>marque con una "X"</i> ).			
<b>Principales objetivos de las vinculaciones</b>			
a) Capacitación de recursos humanos organizacionales)			
c) Gestión de calidad			
d) Desarrollo o mejora de productos			
e) Desarrollo o mejora de procesos			
f) Otras actividades de investigación y desarrollo (diseño, ingeniería)			
g) Uso de instalaciones o equipos			
h) Acciones comerciales conjuntas (comprar, vender, exportar, acceder a nuevos mercados)			
i) Búsqueda de financiamiento para la innovación			
j) Otros (especifique):			
18. En las relaciones que menciono anteriormente, ¿puede identificar si hubo algún <b>facilitador</b> de la vinculación? (Facilitadores son entendidos como actores u organizaciones que ayudaron a que la vinculación se efectivizara y que <b>no pertenecen ni a su empresa ni a la contraparte</b> )			
<b>Descripción del facilitador</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>Detalle el nombre</b>
Otra empresa	a) Proveedor		
	b) Cliente		
	c) Competidor		
	d) Otras		
e) Un evento (feria, ronda de negocios)			
f) Un gestor (tecnológico, comercial)			
g) Gobierno			
h) Otro			
19. Señale los factores que limitan las vinculaciones que van más allá de las relaciones comerciales de la firma con otras firmas e instituciones ( <i>marque con una "X"</i> ).			
<b>Relacionados con la motivación:</b>			
	a) Falta de interés de la firma		
	b) Falta de interés de las posibles contrapartes		
	c) No se encuentran contrapartes que ofrezcan lo que la firma necesita		
	d) Conflictos con la contraparte por la protección y/o resguardo de los resultados		
	e) Malas experiencias previas		
<b>Relacionados con la información:</b>			
	f) Incertidumbre acerca de los beneficios que otorgaría la vinculación		
	g) Dificultades para encontrar la contraparte adecuada		
<b>Relacionados con los recursos:</b>			
	h) Falta de tiempo de su firma y/o de la contraparte		
	i) Falta de recursos monetarios		
	j) Falta de recursos humanos idóneos para la interacción		
<b>Relacionados con otros factores:</b>			
	k) Trabas administrativas en la contraparte		
	l) Problemas para explicitar objetivos comunes con el partner		
	m) ausencia de agentes intermediarios que favorezcan la conexión		
	n) Otros (especificar):		

<b>F. ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN</b>				
20. Actividades de innovación realizadas por la empresa. Consigne los costos aproximados por rango* para cada una de las actividades mencionadas incluyendo el costo salarial, materiales y reactivos, mantenimientos de equipos, etc. Valores estimados en pesos corrientes para cada año.				
<b>Conceptos</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
a) Gastos en I+D (Investigación básica, aplicada, desarrollo y/o adaptación de productos o procesos).				
b) Otros gastos de innovación (mejoras de procesos productivos, mejora de equipos, re-organización administrativa, comercialización de nuevos productos)				
*(1) \$0 - \$450.000    (2) \$450.000 - \$900.000    (3) \$900.001 - \$1.350.000    (4) \$1.350.001 - \$1.800.000 (5) \$1.800.001 - \$5.150.000    (6) \$5.150.001 - \$10.300.000    (7) \$10.300.001 - \$41.100.000    (8) \$41.100.001 - \$82.200.000				
21. Actividades de innovación contratadas por la empresa a terceros. Consigne los costos aproximados por rango* para cada una de las actividades mencionadas incluyendo el costo salarial, materiales y reactivos, mantenimiento de equipos, etc. Valores estimados en pesos corrientes para cada año.				
<b>Conceptos</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
a) Gastos en I+D realizados por otras empresas privadas				
b) Gastos en I+D u otras actividades realizadas en instituciones públicas (convenios y otros)				
c) Adquisición de máquinas y equipos de avanzada destinados específicamente a introducir cambios, mejoras y/o innovaciones				
d) Adquisición de hardware y software destinados a innovación				
e) Patentes				
f) Royalties				
g) Consultorías y asistencias técnicas				
h) Capacitación				
i) Otras (especificar)				
j) En caso de no completar ningún ítem, indicar la principal razón				
*(1) \$0 - \$450.000    (2) \$450.000 - \$900.000    (3) \$900.001 - \$1.350.000    (4) \$1.350.001 - \$1.800.000 (5) \$1.800.001 - \$5.150.000    (6) \$5.150.001 - \$10.300.000    (7) \$10.300.001 - \$41.100.000    (8) \$41.100.001 - \$82.200.000				



22.a. Dificultades en la innovación. Indique el grado de importancia de las siguientes dificultades para las actividades de innovación (marcar con una "X")

Motivo	Alta	Media	Baja	Irrelevante
a) Escasez de personal				
b) Problemas de organización de la empresa				
c) Escala de la empresa				
d) Período de retorno				
e) Riesgos de las actividades de innovación				
f) Tamaño de mercado interno				
g) Estructura de mercado				
h) Costos elevados				
i) Acceso a financiamiento				
j) Mecanismos de protección				
k) Insuficiente información sobre los mercados				
l) Insuficiente información sobre tecnología				
m) Falencias en la formulación de políticas públicas vinculadas a la innovación				
n) Débiles sistemas de propiedad intelectual				
o) Precios distorsionados				
p) Inestabilidad macroeconómica				

22.b. ¿Usted estima que, aquellas dificultades de gran importancia, son típicas de su sector?

(0).  No      ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 (1).  Sí      \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

22. c. ¿Usted piensa que debería existir algún instrumento de política que contribuya a resolver este problema?

(0).  No      ¿Cuál/es? \_\_\_\_\_  
 (1).  Sí      \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

23. Indique si entre 2011-2014 la empresa ha introducido innovaciones y cuál ha sido su grado de novedad:

	No	Si	Fue una innovación nueva para		
			El Mercado Mundial	El Mercado Nacional	La Empresa
a) Nuevos productos					
b) Productos con mejoras significativas					
c) Nuevos procesos					
d) Procesos con mejoras significativas					
e) Nuevos canales de comercialización					
f) Cambios organizacionales					

**G. ESTERILIZACIÓN**

24. Indique si la empresa tiene productos estériles.

(0).  No

(1).  Sí

25.a. Indique si la empresa realiza procesos de esterilización a sus productos.

(0).  No      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

(1).  Sí      \_\_\_\_\_

25.b. Si respondió afirmativamente 25.a., indique si dichos procesos son cruciales para la empresa.

(0).  No

(1).  Sí

26. Indique cuánto gasta su empresa anualmente en esterilización (marcar con una "X").

Rangos	
a) \$0 a \$24.999	<input type="checkbox"/>
b) \$25.000 a \$99.999	<input type="checkbox"/>
c) \$100.000 a \$249.999	<input type="checkbox"/>
d) \$250.000 a \$499.999	<input type="checkbox"/>
e) Más de \$500.000	<input type="checkbox"/>

**H. HERRAMIENTAS DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO, MINERÍA Y DES. CIENT. TECN.**

27. Indique si la empresa conoce los beneficios de la Ley de Promoción Industrial de la provincia de

(0).  No

(1).  Sí

28. Indique si la empresa ha accedido a los beneficios de la Ley de Promoción Industrial de la provincia de Córdoba.

- (0).  No  
(1).  Sí

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fin de la encuesta: MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2: Listado de empresas

Nº	Razón Social	Sector	Departamento
1	A.D.M. Accesorios Dentales Médicos	Electromedicina	Capital
2	ACCME SRL	Electromedicina	Capital
3	Bermed	Electromedicina	Capital
4	IMG Ingeniería Médica Global	Electromedicina	Capital
5	Leistung Ingeniería S.R.L	Electromedicina	Capital
6	Tecas Termomecánica SA	Electromedicina	Capital
7	Laboratorio Brizuela	Laboratorios	Capital
8	Laboratorios del Río	Laboratorios	Capital
9	Protectia	Laboratorios	Capital
10	Laboratorio Elwin	Servicios	Capital
11	Ditec	Software	Río Cuarto
12	Oixxio	Software	Capital
13	Thinksoft Argentina S.A	Software	Capital
14	TIPS S.A	Software	Capital
15	Metalúrgica Argentina SRL	Descartables	Capital
16	Elmec (BALLESTEROS JULIO ANTONIO)	Electromedicina	Capital
17	BENITO LUIS BENITO	Electromedicina	Capital
18	DENIMED S.A.	Electromedicina	Capital
19	DIAZ IGNACIO RAFAEL	Electromedicina	Capital
20	FI.ME FISICA MEDICA S.R.L.	Electromedicina	Colón
21	FROM THE SOUTH S.A.	Electromedicina	Capital
22	GACELA S.R.L.	Electromedicina	Capital
23	GENAIZIR JOSE ARMANDO	Electromedicina	Capital
24	GRUSETCHII NESTOR NORBERTO	Electromedicina	Capital
25	LINCE S.A.	Electromedicina	General San Martín
26	MARTI ELIAZAR AMADOR	Electromedicina	Capital
27	MARTINEZ ORTEGA DANILO	Electromedicina	Capital
28	OFCOR S.R.L.	Electromedicina	Capital
29	ORZAN EDUARDO ADOLFO	Electromedicina	Capital
30	RAY- CORD S.A.	Electromedicina	Capital
31	S.I.E.C. S.R.L.	Electromedicina	Capital
32	SUAREZ HUGO G. Y SUAREZ JOSE F. S.H.	Electromedicina	Capital
33	SURGIVAL S.R.L.	Electromedicina	Capital
34	TECME S.A.	Electromedicina	Capital
35	FERRARIS SERGIO ALBERTO	Electromedicina	Capital
36	Instrelec S.R.L.	Electromedicina	Capital
37	SILMAG S.A.	Implantes	Río Cuarto
38	PROMEDON S.A.	Implantes	Capital
39	Porta Hnos. S.A.	Laboratorios	Capital
40	FRESENIUS KABI S.A.	Laboratorios	Capital
41	LABORATORIO APOTARG S.R.L.	Laboratorios	Capital
42	SAVANT PHARM S.A.	Laboratorios	San Justo
43	DON ALEJO S.A.	Laboratorios	Punilla
44	INSTITUTO BIOLOGICO CORDOBA S.R.L.	Laboratorios	Capital

45	LABORATORIO TABLADA S.R.L.	Laboratorios	Capital
46	LABORATORIOS PIPERPOL S.R.L.	Laboratorios	Capital
47	RAMIREZ FLORA ELSA	Laboratorios	Capital
48	Uniformes 21 S.A.	Mobiliario	Capital
49	Intec SRL	Mobiliario	Capital
50	Figmay S.R.L.	Mobiliario	Capital
51	Mensa Rubén Arturo - Simm Inoxidables	Mobiliario	Capital
52	MEDSA S.R.L.	Mobiliario	Capital
53	SORO CLAUDIO ALBERTO	Mobiliario	Capital
54	UBSA S.R.L.	Mobiliario	Capital
55	Michigan Ingeniería Informática S.A.	Software	Capital
56	Harriague y Asoc. S.R.L.	Software	Capital
57	Tycon S.A	Software	Capital
58	CEC Electrónica	Electromedicina	Capital
59	Feas Electrónica S.A	Electromedicina	Capital
60	Ingemed S.A	Electromedicina	Capital
61	Renacer SRL (Rubinstein y Starbene)	Electromedicina	Capital
62	Solution Providers S.A. - Teknoamericana	Electromedicina	Capital
63	IMPLANT CIRUGIA ARGENTINA S.R.L.	Implantes	Capital
64	Raomed S.A	Implantes	Capital
65	LABORATORIOS VENT-3 S.R.L.	Laboratorios	Capital
66	LAVIMAR S.A.	Laboratorios	General San Martín
67	Química Luar S.R.L	Laboratorios	Capital
68	InBiomed S.A.	Laboratorios	Capital
69	R&O Valle S.R.L	Mobiliario	Capital
70	Linfar S.R.L.	Servicios	Capital
71	Atrix S.A - Consuman	Software	Capital
72	Tissum	Laboratorios	Capital
73	Soporte Hospitalario	Servicios	Capital
74	F&G Software	Software	San Justo
75	Scapin y asociados	Software	Río Cuarto
76	Sei web	Software	Tercero Arriba
77	Dysem S.A.	Electromedicina	Capital
78	Artro S.A.	Implantes	Capital
79	Servelec	Electromedicina	Capital
80	Gustavo Ezequiel Gonzalez Ludueña	Servicios	Capital

---

## **Anexo 3: Taller de planificación estratégica**

### **A.3.1. Propósito de las reuniones para la formulación del plan**

Las reuniones de toma de decisión se realizaron en los salones del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico con el propósito de formular un plan que determine las acciones a emprender por el Sector con miras a determinar una iniciativa de desarrollo y mejora de su competitividad para el período 2015 a 2017, es decir tres años vista.

En este sentido, en dos jornadas de trabajo se elaboró colectivamente entre los empresarios que integran este sector industrial, un plan con:

1. Una imagen-objetivo deseada por el sector y su posicionamiento en el medio en que se desenvuelve, a conseguir hasta junio de 2017.
2. La situación de partida, desde la perspectiva interna (fortalezas y debilidades del sector), como externa (oportunidades y amenazas que le presenta el contexto).
3. Las acciones a ejecutar que le permitirán al sector acercarse a la imagen-objetivo prefijada, partiendo de la situación actual.

### **A.3.2. Objetivos de las reuniones de toma de decisión**

Formular participativamente un plan que organice y coordine el Sector, apuntando a revertir la falta de vinculación e integración entre las empresas que lo conforman y generando conciencia y compromiso corporativo entre los empresarios.

Apoyar a los participantes para que internalicen una visión estratégica en la gestión del sector, rompiendo su fragmentación y logrando su institucionalización en una entidad representativa y grupos asociativos.

Diseñar una política de comunicación y marketing institucional del sector, ganando en visibilidad.

Posicionar al sector en su contexto, determinando el relacionamiento con otras entidades e instituciones de apoyo a la actividad (CEPROCOR, CEQUIMAP, ProCórdoba, universidades, etc.) y ser representativa ante los tres niveles de gobierno.

Incrementar los niveles de eficiencia y competitividad del sector, otorgando especial referencia a aspectos que incrementen la productividad de sus empresas: aplicación de normas de calidad, mejorar su acceso al financiamiento, calificación de la mano de obra, comercio exterior, innovación de procesos y productos, entre otros.

Organizar el trabajo en equipo de los miembros del sector con el objeto de ganar en la coordinación de las múltiples actividades que surgirán del plan.

Formular un plan operativo que asegure una rápida implementación de las acciones que se determinen y que permita el control y la evaluación periódica de su avance para tomar las medidas correctivas que fueren menester.

### **A.3.3. Programa y cronograma de tareas**

El taller de planificación se realizó a lo largo de dos jornadas. A continuación se detallan las actividades para cada uno de los días.

#### **Primera jornada:**

- 09.00 hs. Presentación del programa de trabajo de la reunión y de sus objetivos.
- 09.30 hs. Presentación de conceptos básicos de planificación estratégica.
- 10.30 hs. Determinación de las “reglas de juego” de la reunión.
- 10.45 hs. Pausa
- 11.00 hs. Definición de la Visión del Sector.
- 12.00 hs. Determinación de Oportunidades y Amenazas.
- 13.30 hs. Almuerzo
- 14.30 hs. Definición de Debilidades y Fortalezas del Sector.
- 17.30 hs. Pausa
- 17.45 hs. Conformación de la Cartera de Proyectos del Plan.
- 18.45 hs. Evaluación de la reunión.
- 19.00 hs. Presentación de la continuidad de las tareas a ejecutar y cierre de la jornada.

#### **Segunda jornada:**

- 09.00 hs. Presentación del programa de trabajo y objetivos de la reunión.
- 09.30 hs. Presentación de la Visión, Diagnóstico del Sector y Cartera de Proyectos del Plan.
- 10.30 hs. Priorización de la Cartera de Proyectos.
- 11.30 hs. Pausa

- 12.00 hs. Inicio de elaboración del Plan Operativo de los proyectos priorizados (Actividades-Responsables-Cronograma-Indicadores de cumplimiento).
- 13.30 hs. Almuerzo
- 14.30 hs. Continuidad elaboración de Planes Operativos de los proyectos priorizados.
- 15.30 hs. Presentación de los planes operativos de cada proyecto.
- 16.30 hs. Evaluación de la reunión.
- 16.45 hs. Palabras finales por parte de las autoridades del Ministerio y cierre.

### A.3.4. Participantes

A continuación se detallan los nombres y datos de contacto de los 26 asistentes. Entre ellos se destaca la participación de empresarios y responsables de empresas, funcionarios de entidades gubernamentales y profesores o investigadores universitarios.

	<b>Nombre</b>	<b>Email</b>
1	Gustavo Juri	profesor@gustavojuri.com.ar
2	Jesús Kinder	jd_kinder@hotmail.com
3	Germán Ambasc	german.ambasch@yahoo.com.ar
4	Cecilia Cravero	cecravero@yahoo.com.ar
5	Rafael Senestrari	rafael@ingemed.net
6	Maximiliano Flynn	mflynn@hemo.unc.edu.ar
7	Emanuel Vera	vinculacion@cordoba-conicet.gov.ar
8	Daniel Allemandi	dallemandi@gmail.com
9	Analía Cudola	analiacudola@yahoo.com.ar
10	María Barile	alejandrabarile@hotmail.com
11	Natalia Gauna	nategauna@gmail.com
12	Laura Gutierrez	gutilaura31@gmail.com
13	Susana Bonardo	susanabonardo@yahoo.com.ar
14	Carlos Olmos	carlosenrique.olmos@gmail.com
15	Pablo Piccinini	pablopiccinini@yahoo.com
16	Diego Beltramone	dbeltramone@efn.uncor.edu
17	José Amado	jamado@inti.gob.ar
18	Gustavo Nazareno	nazareno@inti.gob.ar
19	Carlos Centeno	ccenteno@gmail.com
20	Néstor García	garcia_nestor@hotmail.com
21	Yanina Rosonovich Díaz	yaninabelenrd@gmail.com
22	Agnese Martinelli	agnese_m@hotmail.com
23	Daniel Majul	dmajul@cordoba-conicet.gov.ar
24	Dante Beltramo	dbeltramo@yahoo.com.ar
25	Santiago Olmedo	santiolmedo@hotmail.com
26	Lorena Gomez	lgomez@protectia.com.ar



### A.3.5. Diapositivas del taller

## ¿ QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

Es un proceso técnico-político, que determina participativamente:

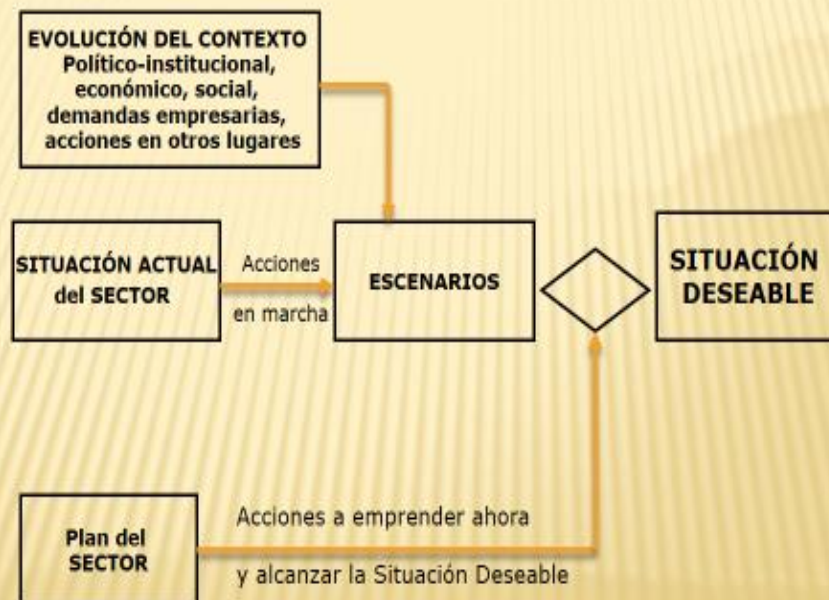
- Una **imagen-objetivo** de un territorio, institución o sector (¿Quiénes queremos ser en el futuro?), basada en ...
- Un **diagnóstico** de su situación actual (¿Quiénes somos hoy?), y ...
- Una **cartera de proyectos** que apunte a conseguir el modelo formulado.

## ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO (2)?

Una gran mesa de consensos, en la que participan los actores de un sector, en la que se definen:

- su **MODELO DE DESARROLLO** (Visión, Ejes Estratégicos y Objetivos Particulares)
- su **SITUACIÓN ACTUAL** (Diagnóstico Interno= Fortalezas y Debilidades - Diagnóstico Externo= Oportunidades y Amenazas)
- las **ACCIONES** que acercarán a la institución hacia el Modelo de Desarrollo deseado (Cartera de Perfiles de Proyectos-Metas o Indicadores)

## CONCEPTO DE PLAN ESTRATÉGICO



## ¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO?

### A. FORMULACIÓN:

1. Decisión, Organización y Lanzamiento
2. Diagnóstico: Prediagnóstico y Análisis DAFO
3. Modelo de Desarrollo
4. Cartera de Proyectos - Metas

### B. IMPLEMENTACIÓN:

1. Diseño y Evaluación Detallada de Proyectos
2. Ejecución de Proyectos
3. Seguimiento del Plan





## QUÉ ES UNA ESTRATEGIA???

### EL ANÁLISIS DAFO:

Es una herramienta útil para reconocer el estado de situación presente del objeto de planificación (para nuestro caso, la COMISIÓN) y para definir estrategias de cambio respecto a la resolución de un problema. Está conformado por los siguientes Subcomponentes:

- a. **Debilidades:** Características que la institución no posee o posee de modo insuficiente y que son reconocidas negativamente. Las debilidades deben ser eliminadas o por lo menos reducidas.
- b. **Fortalezas:** Características que la institución posee y que son reconocidas positivamente (recursos, habilidades, conocimientos, etc.). Las fortalezas deben ser utilizadas tanto para atenuar o resolver debilidades como así también para aprovechar oportunidades y evitar o por lo menos anticipar amenazas.
- c. **Amenazas:** Peligro potencial de perder una conquista o agravar una situación. Las amenazas deben ser neutralizadas o por lo menos conocidas.
- d. **Oportunidades:** Posibilidades que el juego abre y sobre las cuales se puede actuar para aprovecharlas con eficacia. Las oportunidades deben ser aprovechadas a los fines de consolidar fortalezas, reducir debilidades o evitar amenazas.

# MATRIZ DAFO

## ANÁLISIS EXTERNO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	Oportunidades aprovechables por las fortalezas	Amenazas contrarrestadas por las fortalezas
	DEBILIDADES	Oportunidades que se aprovecharán si se superan las debilidades	Amenazas que no se contrarrestarán mientras no se superen las debilidades

VISIÓN, DIAGNÓSTICO Y CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN



## VISIÓN DEL SECTOR PARA JUNIO DE 2017

“Ser un sector competitivo, consolidado y estratégico desde la provincia de Córdoba por lograr el mayor porcentaje de crecimiento del PBI de Argentina, reconocido nacional e internacionalmente y referente de sus empresas a través de una institución que los une, la que promueve: nuevas oportunidades de negocio, aspectos regulatorios adecuados, desarrollo de mercados externos, capacitación, I+D+i y con información para la toma de decisiones, bajo Responsabilidad Social Empresaria”.



## VALORES DE LOS EMPRESARIOS

- Participación activa y comprometida en el accionar del Sector.
- Perseverancia y actitud positiva hacia los riesgos.
- Enfoque hacia las demandas y necesidades del mercado, con productos confiables.
- Sentimiento de pertenencia y trabajo en equipo.
- Iniciativa y proactividad.
- Autocrítica.
- Capacidad de adaptación a distintos entornos.

## DIAGNÓSTICO EXTERNO AL SECTOR:

### OPORTUNIDADES:

- × Apoyo del gobierno provincial.
- × Posibilidad de adopción de normas de calidad internacionales y cumplimiento efectivo del "Compra Córdoba" y promoción de la industria nacional.
- × Mejoramiento de las condiciones para el comercio exterior.
- × Futuro crecimiento de la demanda nacional e internacional.
- × Visión compartida: pública/privada/educativa.
- × Incremento de la previsibilidad legal, política, económica.

### AMENAZAS:

- × Problemas de acceso a los organismos de control, de inspección y de certificación de la producción, Concentración de laboratorios de seguridad eléctrica y compatibilidad electromagnética en Buenos Aires.
- × Alta burocracia en el sector público que demora la producción de las empresas.
- × Desfinanciamiento del Sector Salud en el país y la provincia.
- × Corrupción.
- × Condiciones macroeconómicas deficitarias.
- × Imposibilidad de retener el personal calificado.

## DIAGNÓSTICO INTERNO DEL SECTOR:

### FORTALEZAS:

- × La innovación y la inversión en I+D.
- × Los valores que poseen sus empresarios.
- × El inicio del relacionamiento y participación de sus empresarios.
- × Cantidad y calidad de sus RRHH.
- × La transferencia de tecnología y el fomento a la investigación aplicada a procesos y productos.

### DEBILIDADES:

- × Individualismo.
- × Poca capacidad de defensa y de representatividad, por falta de una entidad que nucleee al sector.
- × Escasa visibilidad.
- × Dificultad de acceso al crédito para algunos tipos de empresas del sector.
- × Poca capacidad de influir en el contexto.
- × Incipiente relación "universidad-empresa" y con organismos de C&T.
- × Problemas en la determinación de los factores de competitividad.
- × Falta de un catálogo de productos y servicios del sector.
- × Personal "comodín", no idealmente capacitado.
- × Ausencia de políticas integrales para el crecimiento económico del sector.
- × Escasas acciones de cooperación entre sus empresas.
- × Problemas de acceso a los mercados internacionales.

## CARTERA DE PROYECTOS:

1. PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA EMPRESAS Y CLIENTES DEL SECTOR (Capital de Trabajo + I&D + Modernización tecnológica).
2. DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA INVESTIGACIÓN APLICADA A PRODUCTOS Y PROCESOS ECOSUSTENTABLES (CEPROCOR/AGEN CIA DE EMPLEO/UNIVERSIDADES/ FINANCIAMIENTO DE I+D).
3. FACILITACIÓN DE ACCESO A LA CERTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL SECTOR.
4. PROGRAMA DE RELACIONES INSTITUCIONALES CON LOS 3 NIVELES DE GOBIERNO, ENTIDADES EMPRESARIAS E INSTITUCIONES DE APOYO Y EDUCATIVAS.
5. INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR Y COMERCIO EXTERIOR.
6. PROGRAMA DE INSTITUCIONALIZACIÓN DEL SECTOR (Definición de Comisiones por rubros/actividades del Sector).
7. ACCIONES DE ASOCIATIVISMO.
8. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MANO DE OBRA POR RUBROS DEL SECTOR.
9. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y MKT INSTITUCIONAL.
10. ESTUDIO DE MERCADO DE PRODUCTOS SELECCIONADOS DEL SECTOR.
11. OBSERVATORIO DEL SECTOR.
12. PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.