



# **PLANIFICACION ESTRATEGICA 2011 - 2020**

**UNIÓN INDUSTRIAL DE CÓRDOBA**

---

Córdoba 2011

[www.uic.org.ar](http://www.uic.org.ar)

## **1. INTRODUCCION**

Existe un amplio consenso acerca del rol fundamental que tiene para la economía de un país o una provincia el incremento de la competitividad de sus principales sectores productivos.

Los cambios que se han producido en la economía argentina junto con el impacto de la internacionalización y la globalización abren un espacio de reflexión sobre los desafíos que enfrenta el país, y nuestra provincia, en materia de sus relaciones económicas y sociales, de sus ventajas competitivas y de su inserción externa.

En este contexto, el avance de la globalización otorga mayor relevancia a los entornos locales. Córdoba enfrenta grandes desafíos que pueden resultar propicios para profundizar un proceso de trabajo articulado entre las diferentes instituciones de apoyo que incluya un debate sobre las bases productivas y competitivas de la provincia y el diseño de propuestas estratégicas para su desarrollo productivo futuro.

Resulta especialmente importante contar con la sensibilización y el involucramiento de las instituciones, de los líderes empresariales y dirigentes locales para que discutan, diseñen, se comprometan y conduzcan un proceso transformador que debería materializarse con acciones concretas para el desarrollo sustentable de la provincia.

Dar continuidad y sustentabilidad a este proceso junto con otras acciones productivas en la provincia resultará importante para la mejora en las condiciones de entorno y en el aumento de la competitividad de la industria de Córdoba, mejorando de esta forma sus capacidades y competencias para resolver problemas y para definir estrategias frente a los grandes desafíos que impone la dinámica económica actual.

Ercole Felippa  
Presidente  
Unión Industrial de Córdoba

## **2. LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA**

La Unión Industrial de Córdoba es una entidad gremial empresaria de segundo grado creada en 1961 para agrupar a todos los sectores de la industria, constituyendo 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 nuestra actividad manufacturera general.

Posee un amplio espectro de representación industrial que se refleja en la heterogeneidad de sus públicos, ya que encuentra integrada por Cámaras Regionales de las ciudades cordobesas, Cámaras Sectoriales representativas de las diversas actividades productivas del ámbito industrial e industrias asociadas individualmente.

En el marco de su 50° Aniversario de su fundación, la Unión Industrial de Córdoba llevó a cabo la planificación estratégica 2011-2020 para la industria de la provincia de Córdoba, identificando la visión de futuro del sector y las líneas estratégicas que se deben impulsar desde la entidad para el logro de los objetivos.

### 3. ANTECEDENTES

A partir del año 2001, la entidad llevó adelante un incipiente trabajo de planificación estratégica para el fortalecimiento de su estructura interna. Este proceso fue repetido en los años 2003 y 2007 con la finalidad de darle continuidad.

En el año 2006, el Comité Ejecutivo de la UIC se propuso trabajar en un plan de competitividad de mediano y largo plazo para la industria de la provincia de Córdoba, identificando la necesidad de contar, no solamente con una entidad gremial empresaria fuerte, sino principalmente con un sector productivo vigoroso.

Para avanzar en el desarrollo de dicho plan, la Unión Industrial de Córdoba continuó fortaleciendo los cinco grandes ejes estratégicos que se había fijado en los procesos de planificación interna:

- Contar con una organización interna eficiente y participativa
- Ser formadora de opinión en la problemática industrial
- Dar respuesta a las necesidades de los asociados
- Ser referente indiscutido del sector industrial de la provincia de Córdoba
- Ser una entidad líder e influyente en la definición de políticas de estado

La estrategia para la implementación se basó en las siguientes tres premisas:

- Vinculación y articulación con el Gobierno de la Provincia de Córdoba, principalmente con los Ministerios de Industria, Comercio y Trabajo, para desarrollar programas conjuntos tanto para cuestiones de coyuntura como para aquellos de mediano y largo plazo.
- Apoyo y asistencia por parte de los especialistas de las grandes industrias asociadas a la entidad para la elaboración de programas destinados a mejorar la performance de las PyMEs industriales.
- Cooperación con otras entidades empresarias de Córdoba para el fomento de actividades comunes entre los diversos sectores económicos

#### PARAGUAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA INDUSTRIA DE LA PROVINCIA DE CORDOBA



Este plan de competitividad lanzado por la entidad fue basado en los siguientes lineamientos estratégicos:

- Avanzar en el diseño de políticas activas de largo plazo, orientada a atraer nuevas inversiones productivas, dispuestas a crear más y mejores empleos. En este tema, el apoyo y la promoción de las PyMEs debe estar en el corazón de las políticas públicas.

- Crecer en infraestructura (autopistas, vías férreas, comunicaciones, energía, entre otras) que permita competir exitosamente a escala global, a partir de una base de eficiencia regional.
- Desarrollar innovación en nuevas tecnologías, genética, máquinas y herramientas de avanzada. Se debe pensar también en hacer un trabajo serio para desarrollar marcas provinciales.
- Hacer un especial énfasis en la educación. Los recursos humanos calificados son un activo primordial para las empresas, por lo que la escuela y la universidad - en estrecho contacto con los sectores productivos- deben asumir un rol central.
- Para invertir y crear empleo las empresas necesitan actuar en el marco de una economía de mercado en la que se respete la competencia y se establezcan reglas de juego estables y previsibles, especialmente mediante la adopción de políticas fiscales y laborales pro empleo e inversiones.
- Trabajar sobre la responsabilidad social empresaria (sustentabilidad del negocio). El rol empresario debe estar acompañado por algo más que generar valor económico, la preocupación por el desarrollo humano y profesional de nuestros empleados, en particular, y de la sociedad en general es clave para el crecimiento sostenido en el tiempo.

Para dar respuesta a estos lineamientos estratégicos, la UIC organizó e impulsó ocho departamentos de trabajos para la elaboración de programas y acciones específicas que tienden a cumplimentar los objetivos propuestos.

Éstos son:

- Departamento PyMIs
- Departamento de Medio Ambiente
- Departamento de Energía
- Departamento de Jóvenes Industriales
- Departamento Legal y Política Social
- Departamento de Educación Técnica y Capacitación
- Departamento de Desarrollo Regional
- Departamento de Alimentos

A su vez, se generaron un gran número de servicios y programas que tienden a fomentar y fortalecer la competitividad industrial de nuestra provincia, entre los que encontramos:

#### **Programa Gestión Ambiental para PyMEs Cordobesas ECO-UIC**

Este programa de fomento tiene por objetivo mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Córdoba, en un aspecto que está cobrando cada vez más importancia en la actualidad: "La gestión del medioambiente".

#### **Programa para Empresas de Familia**

La Unión Industrial de Córdoba, conociendo la problemática de nuestras empresas familiares cordobesas, impulsa este Primer Programa de Capacitación y Autodiagnóstico, permitiendo la integración de las diferentes generaciones encaminándolas hacia la profesionalización de las Empresas de Familia.

#### **Programa para la Excelencia en la Gestión PyMEs Industriales**

En la búsqueda de mejorar la competitividad de nuestras empresas, la Unión Industrial de Córdoba y el Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba lanzaron este proyecto con la finalidad de generar las bases de un programa provincial de calidad orientado a la promoción y apoyo al nivel de compromiso que las pequeñas y medianas empresas asuman para lograr avanzar en su competitividad.

#### **Programa Padrinazgo Industrial para Escuelas Técnicas**

Las Escuelas Técnicas contarán con actividades de apoyo como programas de pasantías o visitas de aprendizaje guiadas a las empresas; prácticas, formación y entrenamiento para docentes de escuelas técnicas en las industrias; utilización de equipamiento o infraestructura en la industria para experiencias de aprendizaje y la obtención de material gráfico, audiovisual sobre temáticas industriales, de tecnologías y de procesos industriales.

### **Capacitación Laboral para Industrias**

Durante los últimos años la entidad diseñó y ejecutó más de 70 programas de capacitación con sus Cámaras y empresas asociadas en temas de higiene y seguridad, mandos medios, soldadura, negociación industrial, técnicas de ventas industriales, entre otras.

### **Oficina de Asesoramiento Financiero**

A través de un convenio celebrado entre la UIC, Fundación Mediterránea, IERAL, la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba y la Bolsa de Comercio de Córdoba, se determinó la creación de esta oficina para brindar información y herramientas de gestión para el acceso al financiamiento destinado a PyMEs

### **Unidad de Vinculación Tecnológica de Córdoba (UVITEC)**

La UIC conjuntamente con la Bolsa de Comercio y la Cámara de Comercio Exterior de Comercio de Córdoba han desarrollado una Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) para que las empresas puedan recurrir obteniendo asistencia en la formulación de proyectos y en la vinculación con las instituciones de Ciencia y Tecnología (ver [www.uvitec.org.ar](http://www.uvitec.org.ar)).

### **Oficina de Atención de ANSES**

La UIC cuenta con este servicio destinado a socios individuales (empresas), permitiendo dar respuesta inmediata a las consultas sobre las diversas prestaciones vigentes en nuestro derecho positivo, referidas a trabajadores activos, asignaciones familiares, sistema nacional del seguro de salud y desempleo.

### **Eventos Institucionales para la discusión y debate de temas industriales**

Aquí podemos citar el Coloquio Industrial que la entidad lleva a cabo todos los años con la presencia de más de 600 industriales de todo el país y disertantes de nivel internacional, además de los eventos realizados por los Departamentos de Trabajo como por ejemplo en temáticas impositiva, laboral y financiera.

#### 4. ALGUNOS CONCEPTOS CLAVES

- Las Organizaciones Empresariales actuales tienen dos compromisos cruciales: a) acompañar a los asociados en sus prioridades de futuro y b) generar los mejores y más eficientes servicios para sus miembros. Esto implica que la entidad no sólo necesita planificar y desarrollar su estrategia interna sino que también (y principalmente) debe pensar el futuro de su sector.
- Como entidades empresarias no debemos sólo generar productos o servicios sino también tenemos que generar cambios y transformaciones en áreas, temas, necesidades y prioridades locales, nacionales e internacionales del sector al que representamos.
- Las organizaciones modernas no sólo representan Cámaras y empresas sino que representan grandes necesidades, motivaciones, inquietudes, aspiraciones, deseos, oportunidades y retos.
- El enfoque de las entidades empresarias debe estar puesto en la identificación de las condiciones y proyecciones de las economías locales y mundiales. Además, deben describir los desafíos del país y la provincia en el largo plazo y definir una visión del sector para aprovechar las oportunidades.
- Estas organizaciones tienen que ayudar a sus empresas a insertarse eficientemente en la región y en el mundo, apostando fuertemente al desarrollo del conocimiento y con un liderazgo visionario e innovador.

#### 4. PLANIFICACION ESTRATEGICA 2011-2020

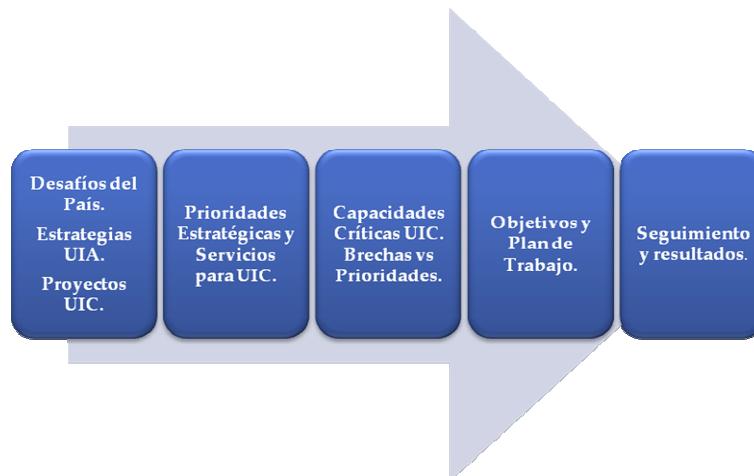
Con estos antecedentes, en el año 2010 la entidad decidió dar un salto adicional en su desarrollo institucional y político por lo que tomó la decisión de impulsar un proceso de planificación estratégica 2011-2020 bajo la metodología que utiliza la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Este método utilizado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) para la planificación estratégica de Organizaciones Empresariales le permitió a la UIC vincular todas las actividades que la entidad estaba desarrollando para el fortalecimiento de la industria de Córdoba, clarificando la visión de futuro para el sector y el aporte que puede hacer como institución para el logro de este objetivo.

Durante tres meses de trabajo, directivos y representantes de las distintas Cámaras Regionales y Sectoriales asociadas a la entidad participaron de talleres de trabajo para elaborar en conjunto cada uno de los componentes de la planificación que se detallarán a continuación.

Estas jornadas de reflexión y trabajo conjunto sobre el futuro de la industria de nuestra provincia y país dieron como resultado el trabajo de planificación que se presenta a continuación.

#### PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA IMPLEMENTADA





## 5. VISION DE LA INDUSTRIA y DE LA UIC para el AÑO 2020



## 6. PLANIFICACIONES ESTRATEGICA: PASO A PASO

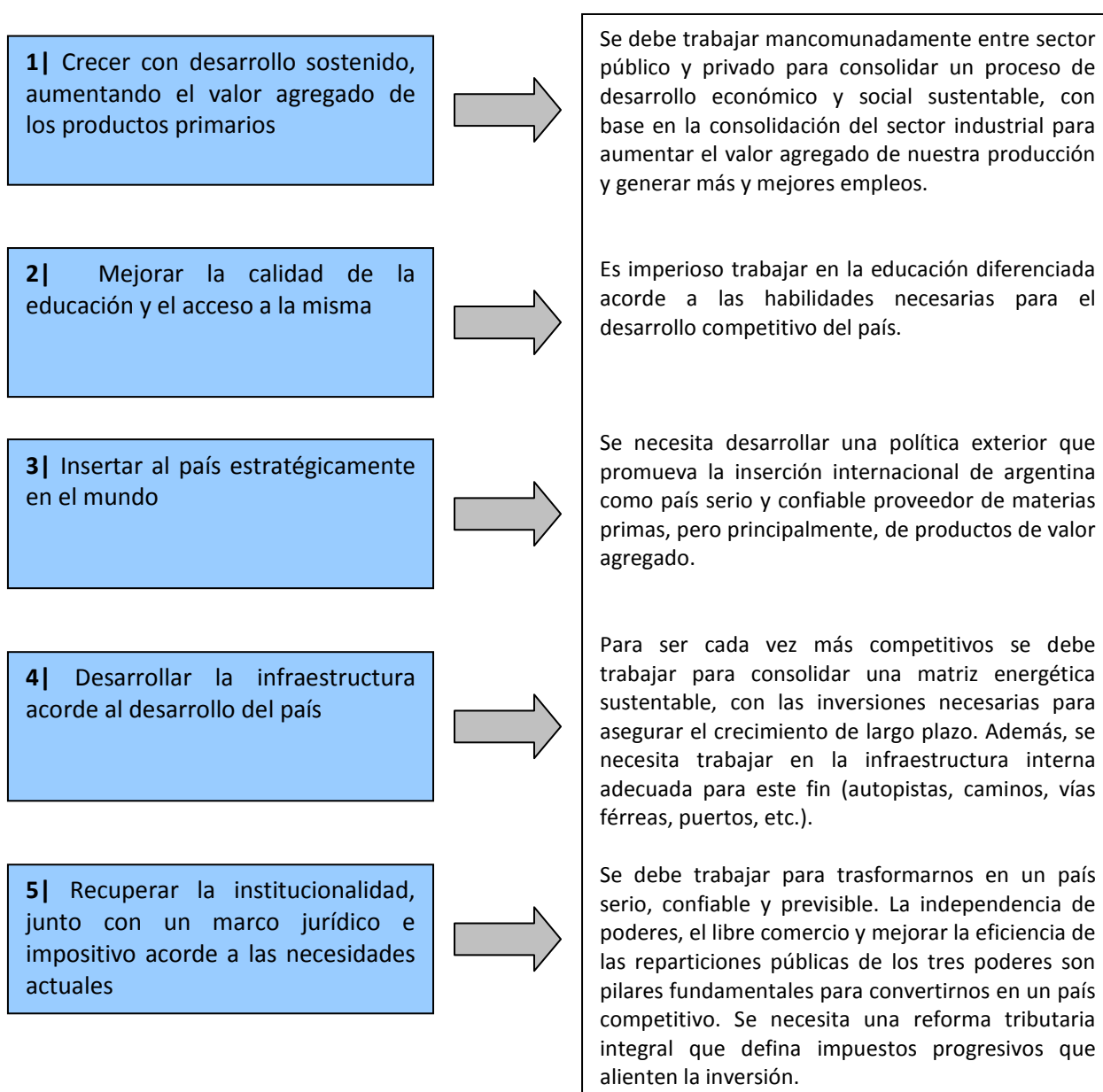
### 6.1. IDENTIFICACION DE LAS PRIORIDADES ESTRATEGICAS - identificación de DESAFIOS y RETOS -

En un mundo cada vez más competitivo y dinámico, la interconexión entre los países y regiones toma cada vez un mayor protagonismo.

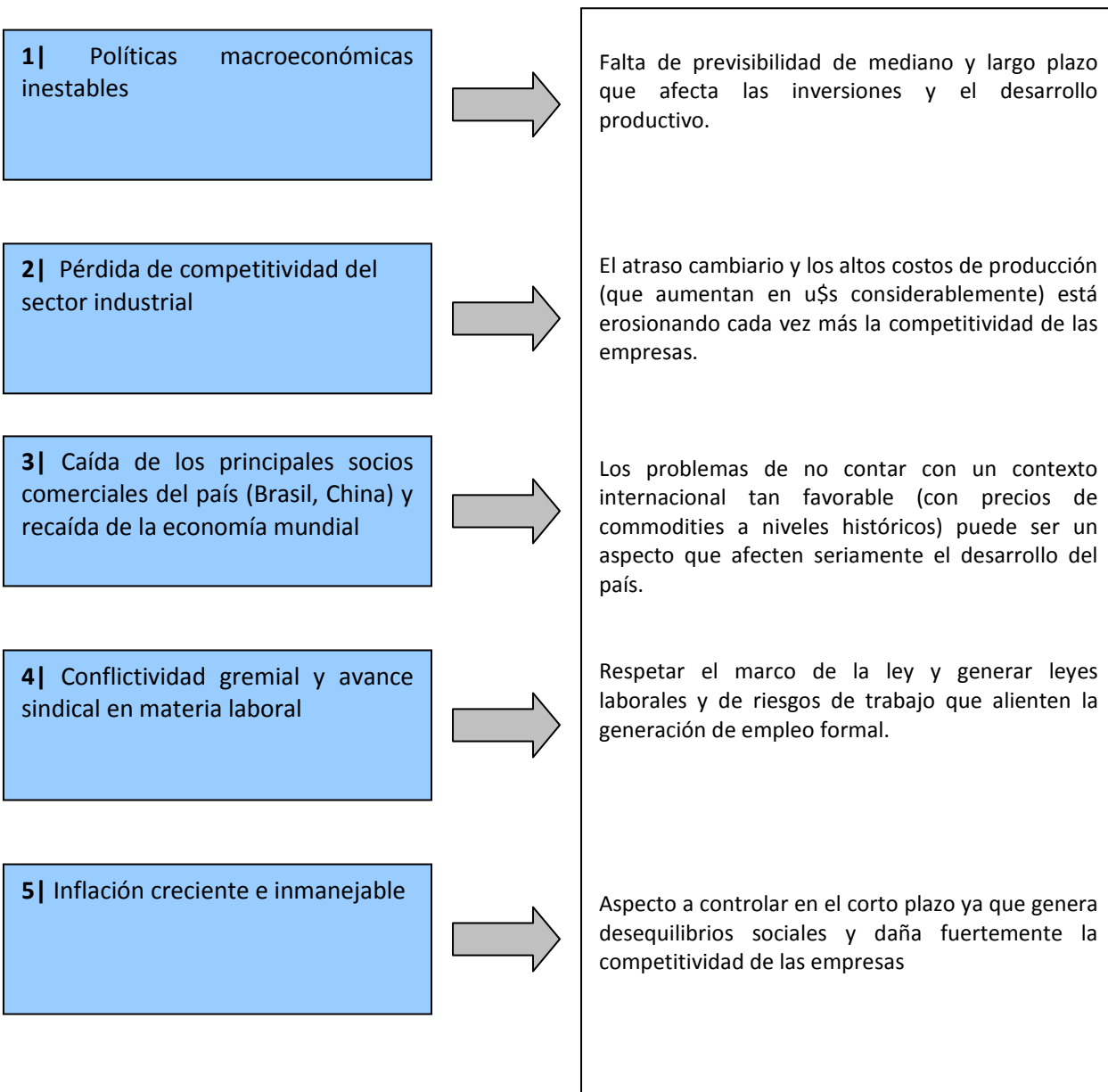
Asimismo, todo los países (y sus provincias también) tienen sus propios retos y desafíos derivados de las condiciones y demandas políticas, regulatorias, económicas, ambientales y tecnológicas.

La suma de ambas, retos externos y demandas internas, plantean a un país y a sus provincias lo que se denominan los Grandes Desafíos que tienen que ser tenidos en cuenta para insertarse exitosamente en el mundo global y para trabajar sustentablemente en los ambientes locales.

#### GRANDES DESAFIOS de ARGENTINA

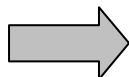


## GRANDES RIESGOS de ARGENTINA



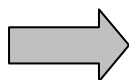
## GRANDES DESAFIOS de la PROVINCIA DE CORDOBA

**1|** Desarrollar una mayor infraestructura básica



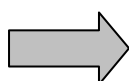
Se debe generar la infraestructura necesaria que permita acompañar el nivel de desarrollo económico actual.

**2|** Lograr equilibrio fiscal, sin el financiamiento proveniente de nuevos préstamos



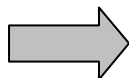
Alcanzar un equilibrio fiscal genuino, sin recurrir a préstamos internacionales o del Gobierno Nacional.

**3|** Avanzar hacia un adecuado abastecimiento energético y de agua para usos productivos



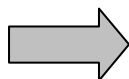
Se necesita trabajar en una matriz energética provincial y de disponibilidad de agua para uso industrial que permita acompañar el crecimiento del sector y planificar inversiones sin sobresaltos.

**4|** Generar un modelo económico provincial sustentable en el tiempo



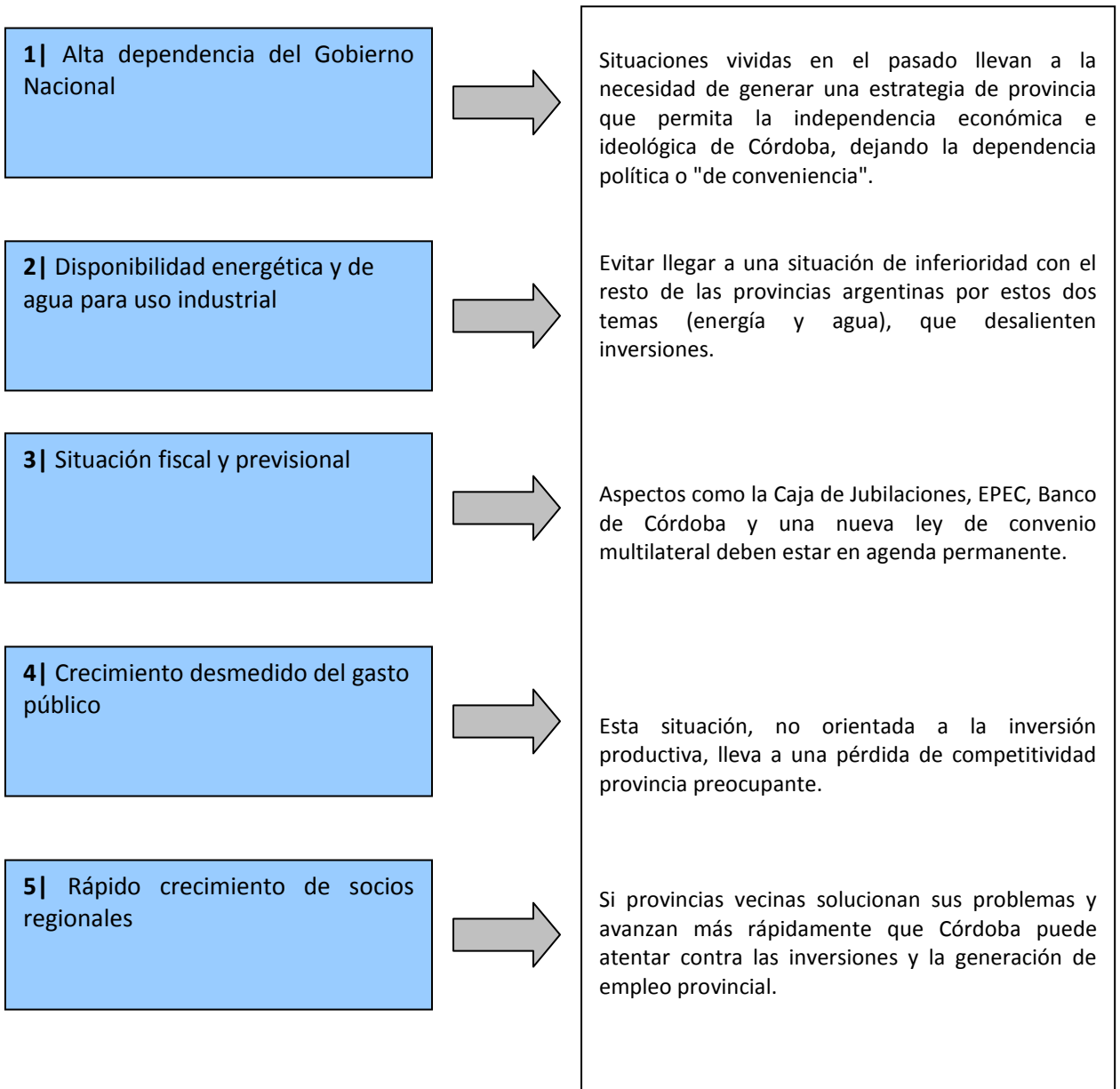
Para ello se debe trabajar en el acceso al crédito a tasas razonables, en generar las condiciones adecuadas para la integración regional, favorecer la incorporación de tecnología y generar más valor agregado a los productos primarios.

**5|** Acuerdo político y social para la gobernabilidad de los temas centrales de Córdoba



Este acuerdo entre todas las fuerzas políticas, sociales y empresariales debe tener como objetivo solucionar aquellos aspectos centrales como los déficit de la caja de jubilaciones, EPEC, Banco de Córdoba, entre otros.

## GRANDES RIEGOS de la PROVINCIA DE CORDOBA



## 6.2. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

Los factores críticos de éxito son las grandes contribuciones que de estar bien elaboradas contribuyen al desarrollo adecuado de la estrategia.

En el sector privado es donde se genera la riqueza y se crea el empleo. Lo que hace o deja de hacer el sector privado es decisivo para el éxito o fracaso de la economía de un país y una región.

El aporte del sector privado, su impronta y participación es clave para el crecimiento de un país.

En este apartado se pretenden explicitar las grandes contribuciones que el sector privado debe hacer para el crecimiento sustentable y sostenido de una provincia y un país.

Los Factores Críticos de Éxito tienen que estar orientados a incrementar la productividad y la competitividad del sector privado de una región.

### FACTOR CRITICO DE ÉXITO N° 1

Invertir en I+D+i para ganar competitividad en las empresas

La industria debe desarrollar cada vez más este componente genuino de competitividad para incorporar nuevos procesos y productos al mercado y competir eficientemente en este mundo global.

### FACTOR CRITICO DE ÉXITO N° 2

Acordar un proceso de planificación estratégica común inter-sectorial, basado en políticas públicas pro-industriales sostenidas en el tiempo

La burguesía nacional debe tomar conciencia de que existe como tal y asumir un rol protagónico. Es clave propiciar el debate y la toma de decisiones de políticas activas en materia de infraestructura, energía y educación integral.

### FACTOR CRITICO DE ÉXITO N° 3

Capacitar los RRHH y profesionalizar las empresas

Las industrias deben competir por la vía alta de la competitividad y dejar de hacerlo vía tipo de cambio. Para ello es fundamental trabajar en este concepto. A su vez, el sector empresario debe ayudar a las autoridades a concebir y poner en marcha un plan integral de educación.

#### **FACTOR CRITICO DE ÉXITO N° 4**

Incentivar la participación de empresarios en entidades gremiales provinciales y nacionales

Es imprescindible sumar a empresarios, directivos y representantes de empresas y entidades para formar equipos de trabajo en interdisciplinarios para mejorar el clima de negocios y la representación de las empresas antes entes gubernamentales y la sociedad en general. Asimismo se debe participar activamente en entidades nacionales, liderando aquellos temas que afectan la competitividad de las industrias de Córdoba

#### **FACTOR CRITICO DE ÉXITO N° 5**

Desarrollar una visión empresaria inserta en un mundo globalizado

La industria de Córdoba debe competir en el mundo. Se necesita trabajar en la identificación de oportunidades de negocios complementarias a los países de la región considerando nuestras ventajas competitivas. Asimismo, es imperioso articular acciones con los Gobiernos nacionales y provinciales para el cumplimiento, honorabilidad, coherencia en las aplicaciones de políticas regionales, nacionales e internacionales.

### 6.3. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA DEL SECTOR INDUSTRIAL

El desempeño de la actividad productiva de una provincia o país es trascendental para el logro de los de los grandes desafíos y para el cumplimiento de la estrategia del sector privado en su conjunto.

En ese caso, el sector industrial debe trabajar para identificar y generar oportunidades en el interior y el exterior del país para desarrollar un entramado productivo sustentable en el tiempo.

La estrategia del gran sector industrial tiene que establecer los grandes ejes transversales que engloben las problemáticas, retos y desafíos de todos los sectores industriales: del centro y la periferia, granas y chicos, nacionales e internacionales.

#### ESTRATEGIA N° 1

Propiciar un clima de negocios que incentive la inversión productiva, con énfasis en generar el máximo valor agregado con el fin de maximizar la generación de riqueza, así como una distribución equilibrada del ingreso tanto para el individuo como para el Estado.

#### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Mejor distribución del ingreso con el consiguiente aumento de demanda y de oportunidades de negocios tanto locales como internacionales.

#### ESTRATEGIA N° 2

Fomentar las acciones de lobby para influir en las definiciones y acciones expeditivas en las políticas de Estados provinciales, nacionales e internacionales para que tiendan a mejorar la competitividad - macro/micro- del sector industrial

#### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Generar oportunidades con igualdad, además de desarrollar la industria local con más federalismo y regionalización, tendientes a incrementar la producción, ganar nuevos mercados, dar sustentabilidad a las empresas

#### ESTRATEGIA N° 3

Generar un amplio acuerdo social, con énfasis en la disminución de las expectativas inflacionarias y la importancia de la industria como generadora de riqueza y creadora de mano de obra calificada

#### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Frenar la puja salvaje por la distribución del ingreso que es una de las variables que erosiona la competitividad de las empresas y sólo beneficia al Estado como ente recaudador, al tiempo que revaloriza y crea conciencia sobre la importancia del desarrollo de la actividad industrial en una sociedad.

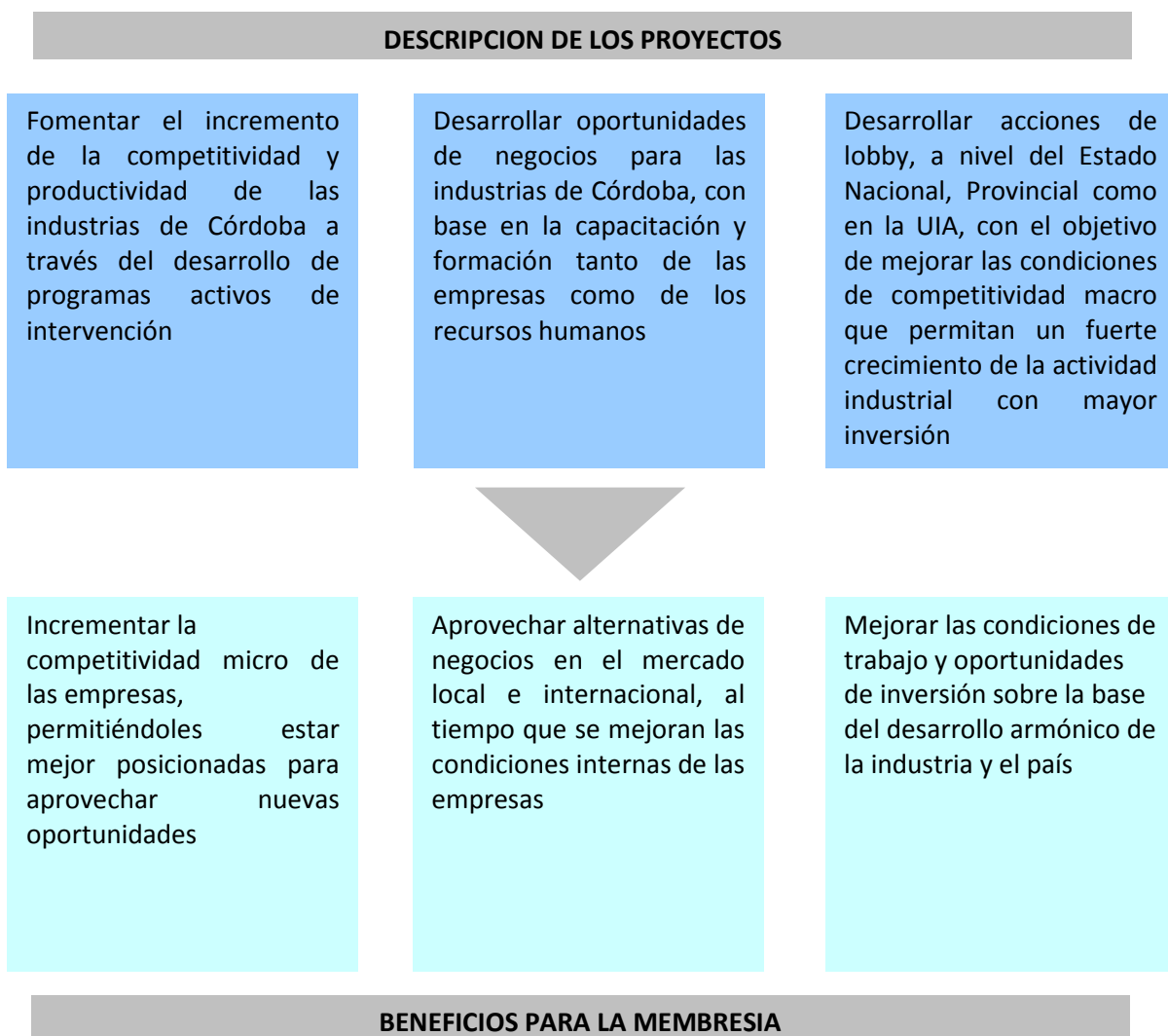


#### 6.4. PROYECTOS ESTRATEGICOS PARA LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA

Tradicionalmente las entidades empresarias se han dedicado a defender los intereses gremiales de sus asociados y a prestar servicios tradicionales para sus asociados.

Si bien es cierto que la principal tarea es la defensa del sector al que se representa, las entidades empresarias también deben cumplir otra misión que es la de incrementar la productividad y competitividad de sus empresas para que estén mejor posicionadas para aprovechar de mejor manera sus oportunidades nacionales e internacionales.

Para ello es importante que la entidad identifique proyectos de mediano y largo plazo que puedan ayudar a la materialización de negocios por parte de sus empresas afiliadas.



## 6.5. SERVICIO Y VISION PARA LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA

Ya definidos aquella visión de futuro para la industria de Córdoba el paso siguiente es comenzar a trabajar sobre las contribuciones que la entidad puede realizar para que el sector productivo de la provincia pueda alcanzar los objetivos planteados.

Con toda la información obtenida - desafíos y riesgos, factores críticos de éxito, estrategias del sector y los grandes proyectos de la entidad - estamos en condiciones de poder elaborar la Visión de la Unión Industrial de Córdoba para el año 2020.

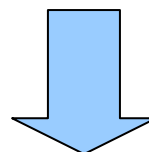
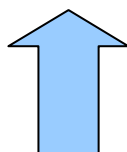
Asimismo, en esta sesión se identificarán los servicios convencionales que la entidad debe brindar como así también los verdaderamente trascendentes para los empresarios asociadas, aquellos servicios que se derivan de los proyectos y que son los que generarán valor a las empresas a quienes les damos el servicio.

### MISION PARA EL SECTOR INDUSTRIAL 2020

Generar valor para los clientes, inversores, empleados y sociedad  
Promover la educación, la innovación y el desarrollo tecnológico como base  
de la competitividad sistémica  
Cuidar la sustentabilidad ambiental

### VISION PARA EL SECTOR INDUSTRIAL 2020

Ser el motor de desarrollo económico y social del país, con base en la innovación, la internacionalización y la sustentabilidad



### MISION PARA LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA 2020

Generar valor para las entidades asociadas  
Promover el desarrollo de mercados, educación, innovación, desarrollo tecnológico y cuidado del  
medioambiente  
Asegurar el respeto del rol del empresario en la generación del empleo, el progreso y  
el bienestar social  
Propiciar la estabilidad de las reglas de juego (políticas de Estado)

### VISION PARA EL SECTOR INDUSTRIAL 2020

Ser el referente del sector empresario con activa participación en la generación de políticas de Estado y la mejora de la competitividad, promoviendo el reconocimiento de su rol social

A continuación se identificarán los servicios nuevos que la entidad necesita apoyar para el logro de la visión identificada para la entidad y para la industria de Córdoba, cómo así también aquellos actuales que necesitan de alguna innovación para que sigan teniendo valor en los afiliados y estén alineados con la visión anteriormente mencionada.

**Productos y/o servicios nuevos necesarios para apoyar los proyectos de la UIC**

- 1|** Colaborar con las Cámaras asociadas para elaborar planes de negocios (programas) con foco en la competitividad e internacionalización de su sector
- 2|** Generar un mecanismo para la transparencia de las licitaciones de las compras del Estado
- 3|** Generar canales institucionales de vinculación con los poderes gubernamentales para la identificación de proyectos públicos relacionados con aspectos industriales
- 4|** Desarrollar proyectos estratégicos para la provincia de Córdoba (energía, infraestructura, agua, entre otros) para la elaboración de propuestas concretas y generación de oportunidades de negocios para las empresas asociadas
- 5|** Elaborar agenda de temas industriales para tratamientos de lobby
- 6|** Diagramar programas de capacitación virtual para la formación profesional de los recursos humanos de las empresas
- 7|** Impulsar campañas de sensibilización sobre la importancia del rol industrial en las escuelas y la sociedad
- 8|** Crear una SGR (Sociedad de Garantía Recíproca) provincial para el financiamiento de las PyMes industriales y promover el crecimiento de un mercado de capitales local
- 9|** Desarrollar un programa de identificación de necesidades en la industria y vinculación con las empresas de la provincia capaces de cubrir demandas
- 10|** Elaborar un programa de asistencia técnica en las empresas para la certificación de productos (normas para empresas nacionales e internacionales)
- 11|** Promover la conformación de cluster productivos
- 12|** Generar programas de capacitación y asistencia técnica en componentes de competitividad que actualmente no se estén desarrollando (ej. Higiene y Seguridad en el

**Productos y/o servicios actuales que necesitan innovación para apoyar los proyectos de la UIC**

- 1|** Rediseñar la estrategia de vinculación de la UVITEC (Unidad de Vinculación Tecnológica Córdoba) para impulsar la innovación en sectores no tradicionales de alto impacto en la provincia
- 2|** Adaptar el Programa de Padrinazgo Industrial en las escuelas técnicas de Córdoba para posicionar la importancia del rol industrial en el progreso de una sociedad y la revalorización de la cultura del trabajo
- 3|** Reorganizar los programas de capacitación técnica que brinda la entidad a temáticas vinculadas con conceptos de competitividad, productividad e internacionalización
- 4|** Reformular la estrategia de la Oficina de Asesoramiento Financiero para acompañar a las PyMes con la asistencia financiera adecuada a las necesidades actuales

## 6.6. CAPACIDADES CRÍTICAS DE LA UNIÓN INDUSTRIAL DE CÓRDOBA

A continuación se identificará aquellas capacidades críticas que deberá poner en juego la Unión Industrial de Córdoba para alcanzar los objetivos propuestos.

Toda organización cuenta con una serie de capacidades. Dentro de éstas existen algunas que son fundamentales para que se lleven a cabo los logros y alcanzar los retos identificados, esas con las "Capacidades Críticas".

Las mismas cuentan con dos características fundamentales: a) debe de establecer una gran diferencia entre nuestros competidores más importantes y b) debe generar un gran valor a los asociados de la entidad.

Las capacidades críticas son sólo aquellas que puede ser comprobada efectivamente y fehacientemente. Para ello, la Unión Industrial de Córdoba llevó a cabo un trabajo interno para identificar las capacidades críticas actuales durante los meses de diciembre 2010 y marzo 2011. Las actividades realizadas fueron las siguientes:

- Se realizó una encuesta personal y anónima a toda la base de asociados de la entidad para indagar aspectos relacionados con la gestión política y técnica, la institucional, la comunicacional y la relacionada con los servicios, programas y expectativas de los asociados (2010).
- Se realizaron encuestas permanentes durante los últimos años para conocer la valoración del servicio de la ULADE -Unidad Local de Atención a Empresas- (2006, 2007, 2008, 2009, 2010).
- Se realizó un trabajo de identificación de acciones de lobby que la entidad había emprendido en los últimos años y los resultados concretos alcanzados.
- Se desarrolló un análisis cualitativo de los informes y proyectos elaborados por la UIC en los últimos 5 años.
- Se mantuvieron reuniones formales e informales con asociados de la entidad para conocer su opinión.
- Se desarrolló un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los clipping de prensa de los años 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.
- Se analizaron los comentarios y sugerencias de los distintos Departamentos de Trabajo de la entidad.

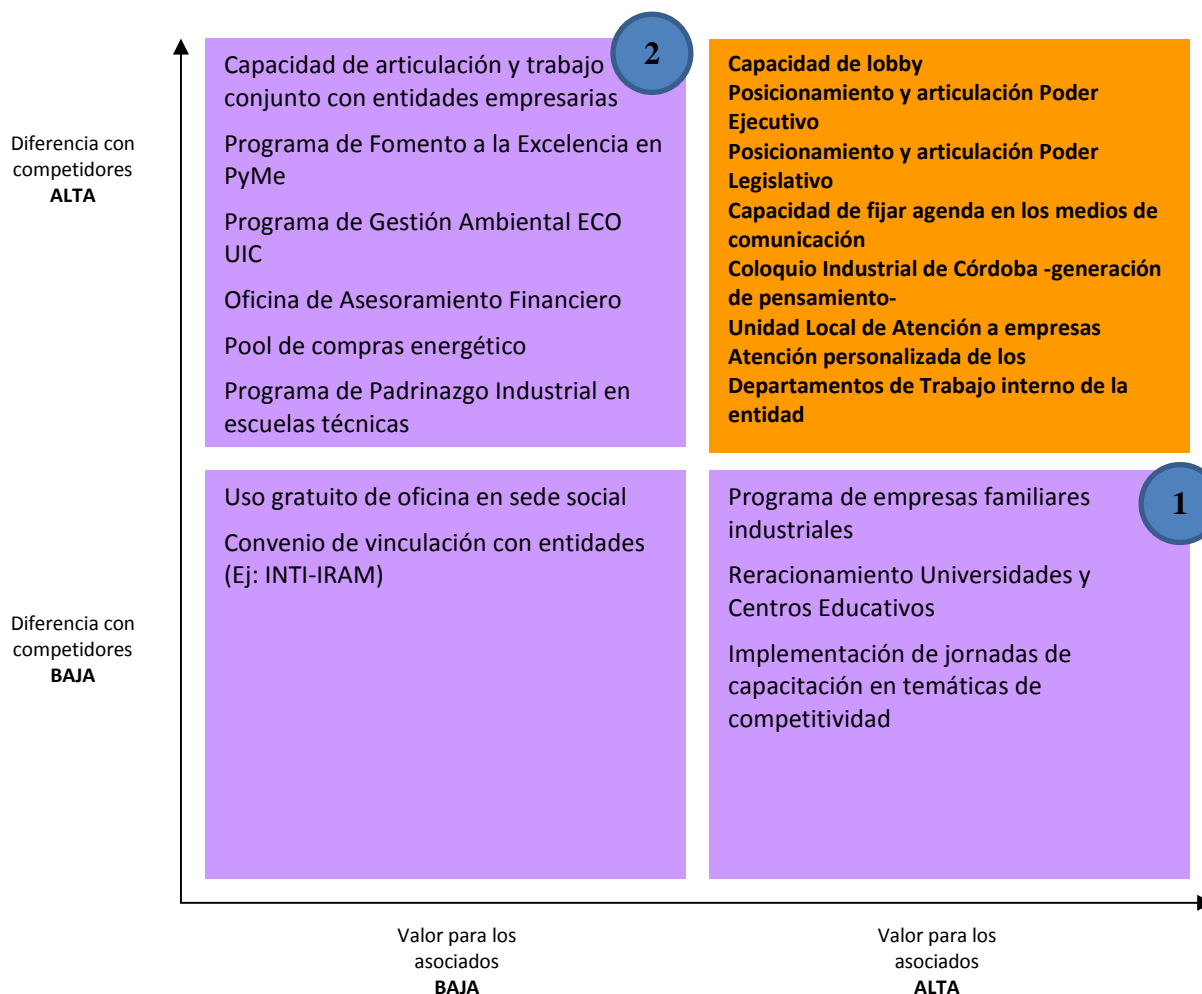
Con toda esta información se llegó a la conclusión que las Capacidades Críticas de la entidad son las siguientes:

LISTADO DE CAPACIDADES DE LA UIC COMPROBADAS CON EVIDENCIAS

Capacidad de Lobby	Posicionamiento y articulación ante Poder Ejecutivo	Posicionamiento y articulación ante Poder Legislativo
Capacidad de artic. y trabajo conj. entidades empresarias	Relacionamiento Universidades y centros educativos	Capacidad de fijar agenda ante los medios de comunicación
Implementación de jornadas de capacitación en temáticas de competitividad	Coloquio Industrial de Córdoba (generación de pensamiento)	Programa de Fomento en la Excelencia de la Gestión PyMe
Programa de Gestión Ambiental ECOUIC	Programa de Empresas de Familias industriales	Oficina de Asesoramiento Financiero
Unidad de Atención Local a Empresas (ULADE)	Alquiler gratuito de oficinas en sede social	Atención personalizada en los Departamentos de Trabajo en temáticas específicas
Convenios de vinculación con entidades (ej: INTI-IRAM)	Pool de compra energética (gas natural)	Programa de Padrinazgo Industrial en Escuelas Técnicas

A continuación se desarrollará una matriz para graficar toda las habilidades que la entidad ha logrado identificar con evidencias para identificas aquellas que sean críticas (de importancia).

## MATRIZ DE CAPACIDADES CRITICAS DE LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA



Las habilidades que se encuentran ubicadas en el cuadrante superior derecho, las que tienen alto valor para los asociados y gran diferenciación con nuestros competidores, son las que se denominan **CAPACIDADES CRÍTICAS DE LA UIC.**

Ahora bien, para aquellas capacidades que se encuentran en el cuadrante inferior derecho, con alto valor para los asociados pero poca diferenciación con los competidores, y aquellas que se encuentran en el cuadrante superior izquierdo, bajo valor para los asociados pero alta diferenciación con los competidores, debemos pensar en las primeras dos ESTRATEGIAS para llevar a que esas capacidades actuales se conviertan en críticas (importantes) para la entidad.

Seguidamente se identifica con el **Nº1 la estrategia** para el cuadrante inferior derecho y con el **Nº2 la estrategia** para el cuadrante superior izquierdo.

### **ESTRATEGIA N° 1**

*¿Cómo elevar las capacidades para que tengan diferenciación con las de nuestros competidores?*

- a) Indagar -a través de encuestas, entrevistas o grupos de enfoque- las temáticas específicas que afectan la competitividad de las industrias y desarrollar actividades (cursos, programas, jornadas internas) con la experiencia de los especialistas de las grandes industrias asociadas a la entidad (ej: "cómo hacen los que saben" que no puede ser brindado por otros competidores)
- b) Fomentar la relación Universidad-Empresa a través de los Departamentos de Extensión para el desarrollo de actividades prácticas con intervención concreta en las firmas, impulsando mecanismos de financiamiento cuando se desarrollen acciones a través de las PyMes (ej: financiamiento de tesis con aplicación práctica en las empresas).

### **ESTRATEGIA N° 2**

*¿Cómo elevar las capacidades para que tengan mayor valor para nuestros asociados?*

Desarrollar actividades de sensibilización, posicionamiento y articulación de los programas con grandes empresas, y su cadena de proveedores, y actores claves de la entidad tendiente a:

- a) Revalorizar la importancia de los programas en el impacto competitivo de las PyMes y
- b) Generar una campaña de instalación de los programas en el entorno de la entidad

## 6.7. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA

Ya definidas las capacidades críticas de la Unión Industrial de Córdoba pasamos a continuación a identificar las ventajas competitivas de la entidad.

En su definición más simple, una ventaja competitiva otorga una ventaja sobre los competidores. Es la habilidad que le permite a operar a la organización en un nivel altamente eficaz brindando productos y servicios que son de gran importancia para los asociados.

Las ventajas competitivas no son para utilizarlas en los servicios convencionales sino que se aplican para aquellas cuestiones que son de gran alcance e impacto en beneficio de los asociados.



### ESTRATEGIA N° 3

*¿Cómo elevar las competencias para que el grado de imitabilidad de nuestros competidores sea más difícil?*

Generar sinergias entre las capacidades de las grandes empresas asociadas a la entidad y las necesidades de las PyMes locales, para la elaboración de componentes que apunten a mejorar la competitividad con características diferenciadoras, de difícil ejecución por nuestros competidores



## 6.8. PROCESO PARA IDENTIFICAR BRECHAS ENTRE VENTAJAS COMPETITIVAS Y PRIORIDADES ESTRATEGICAS DE LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA

En este apartado se procederá a identificar si las ventajas competitivas de la Unión Industrial de Córdoba son suficientes para llevar adelante los proyectos seleccionados, para concretar la visión de la entidad y genera los servicios identificados.

De aquí surgirán tres nuevas estrategias que se pondrán en marcha para el logro de los objetivos.

### ESTRATEGIA PARA PROYECTO, VISION Y SERVICIO DE LA ENTIDAD

#### LISTADO DE PROYECTOS, VISION Y SERVICIOS DE LA ENTIDAD

##### VISION

Ser el referente del sector empresario con activa participación en la generación de políticas de Estado y la mejora de la competitividad, promoviendo el reconocimiento de su rol social

##### PROYECTOS

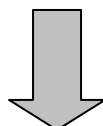
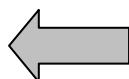
- 1) Fomento de la competitividad empresaria
- 2) Desarrollo de oportunidades de negocios,
- 3) Desarrollo de acciones de lobby para generar condiciones competitivas en el entorno

##### SERVICIOS

Ver APARTADO N°6.5 sobre nuevos servicios a desarrollar por la entidad y rediseño de servicios y proyectos actuales

#### LISTADO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

- Capacidad de lobby
- Posicionamiento y articulación Poder Ejecutivo
- Posicionamiento y articulación Poder Legislativo
- Coloquio Industrial de Córdoba - generación de pensamiento-
- Unidad Local de Atención a empresas

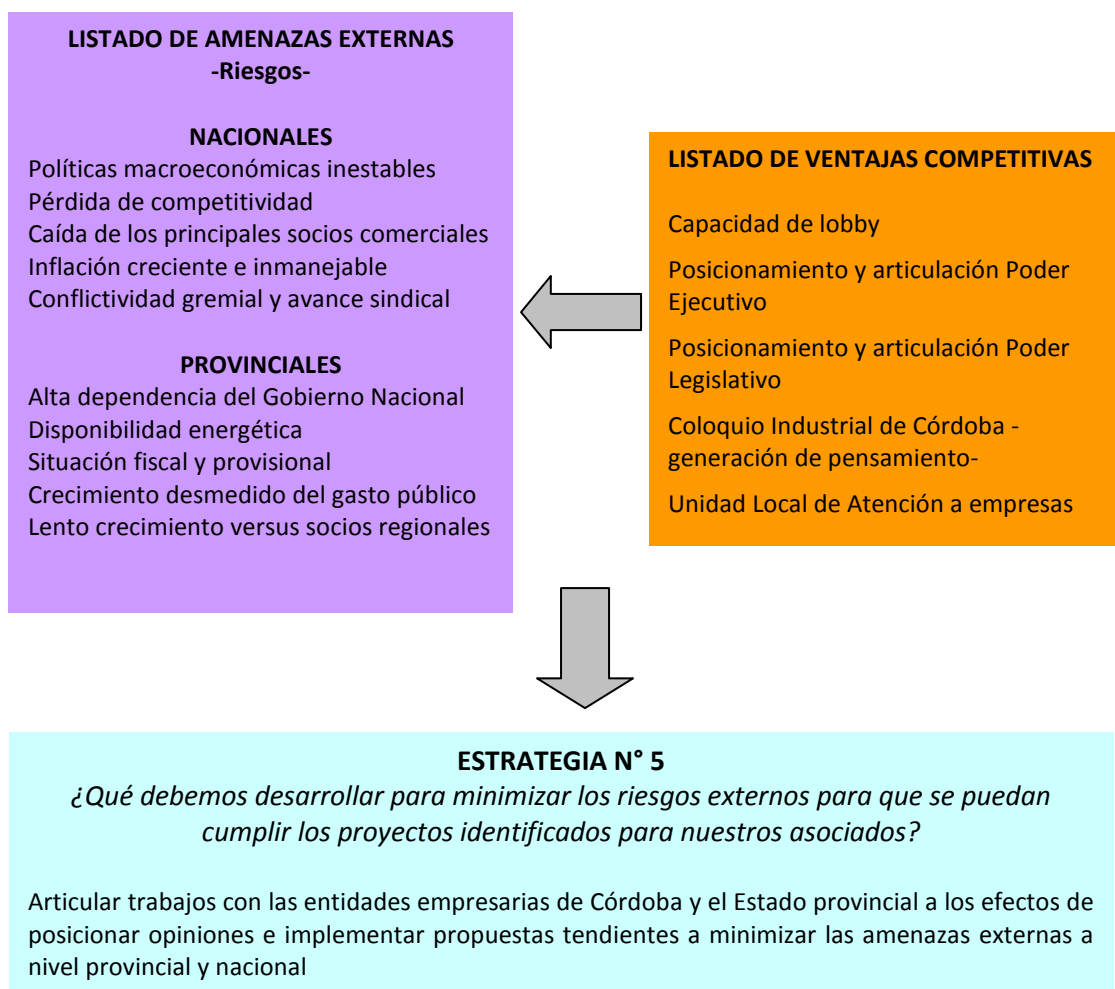


#### ESTRATEGIA N° 4

*¿Qué debemos desarrollar para tener una entidad robusta que permita acompañar los proyectos, la visión y los servicios necesarios para los asociados?*

Desarrollar proyectos articulados con Estado, entidades empresarias y/o Universidades para el apoyo de las PyMes en materia de competitividad, con foco en la productividad, innovación e internacionalización.

## ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR AMENAZAS EXTERNAS



A continuación se expondrán las debilidades que actualmente cuenta la organización y que pueden ser un impedimento para llevar a cabo la visión y los proyectos identificados para que los afiliados puedan crecer sustentablemente.

A partir de la identificación de las mismas se elaboró una estrategia para minimizar la brecha y colaborar en la concreción de los objetivos planteados.

## DEBILIDADES UIC Y ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR BRECHA

### DEBILIDAD UIC ANTE DESAFÍOS Y PROYECTOS

1. (Teniendo en cuenta que muchos de los problemas industriales tienen resolución a nivel nacional) Escasa vinculación con los niveles nacionales en el Estado y la UIA
2. (Teniendo en cuenta que la representatividad de la entidad) Esporádica relación directa de UIC con algunas entidades del interior provincial - en especial las del sureste de Córdoba, ej. Marcos Juárez-
3. (Teniendo en cuenta la importancia del sector y de su asociación) Ausencia como asociado de la CIMCC
4. (Teniendo en cuenta la necesidad de articular la relación entre los sectores -en especial por las características de Córdoba-) Falta de una estrecha vinculación con entidades del campo

### DEBILIDAD UIC ANTE LAS AMENAZAS EXTERNAS

En virtud de las amenazas como país, teniendo en cuenta que la mayoría de ellas se canalizan a nivel nacional, la debilidad de la entidad:

1. Falta de vinculación directa con funcionarios nacionales para posicionar temas de industriales cordobeses y resolver sus problemas
2. Falta de una relación más directa y permanente con la UIA -quien tiene la relación directa con el Estado Nacional- a nivel político y técnico  
Además, teniendo en cuenta la necesidad de transformar las materias primas (de gran importancia en Córdoba) en productos de valor agregado, la debilidad de la entidad es:
3. Carencia de diálogo con las entidades del sector agropecuario de Córdoba

### ESTRATEGIA N° 6

*¿Qué debemos realizar para enfrentar las debilidades para que nuestros asociados puedan alcanzar los proyectos identificados?*

Potenciar niveles de relación directa con funcionarios del Ejecutivo y Legislativo Nacional, al mismo tiempo que se optimicen los canales de comunicación efectivo con la UIA como gestor de las soluciones a las necesidades de la industria de Córdoba

## **6.9. OBJETIVOS PARA ALCANZAR LAS ESTRATEGIAS DE LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA**

En este capítulo se presentarán los objetivos de cada una de las estrategias elaboradas en los apartados anteriores. Los mismos tienen las características de ser: específicos, medibles, con acciones concretas, responsables y tiempos para su cumplimiento.

**\* Ver planilla de trabajo NOVENA SESION = OBJETIVOS**

## 6.10. SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA UNION INDUSTRIAL DE CORDOBA

En el último apartado se expone el seguimiento que deberá realizarse a la planificación desarrollada por la entidad y, principalmente, la estrategia que deberá llevarse a cabo en caso que se vislumbren cambios en alguno de los entornos externos (que son los que generan los riesgos).

En caso que los cambios en el contexto económico, socio-político, regulatorio, tecnológico y/o ambiental la entidad elaboró la siguiente estrategia.

### **ESTRATEGIA N° 7**

*¿Qué debemos realizar en caso de cambios en el contexto económico, socio-político, regulatorio, tecnológico y/o ambiental?*

Impulsar Consejo Consultivo público privado, junto con el Gobierno de la provincia de Córdoba, para el análisis y la toma de decisión en momentos críticos con cambios en los entornos externos.

Impulsar mesa intersectorial con los diversos actores intermedios de Córdoba a los fines de diagnosticar los cambios coyunturales y elaborar planes de intervención.

**\* Ver planilla de trabajo DECIMA SESION = SESION**

## 7. CONCLUSION

**La industria de Córdoba quiere pensar un país diferente.** Por ese motivo la Unión Industrial de Córdoba tomó la decisión de desarrollar una planificación estratégica que permita realizar una reflexión conjunta sobre el futuro de la industria de Córdoba para los próximos años y la contribución que la entidad puede hacer para alcanzar esos objetivos.

Este plan estratégico elaborado por la UIC apunta a posicionar la industria de la provincia en un escenario competitivo global, donde las prioridades estratégicas están enfocadas en la necesidad de desarrollar un sector fuerte, dinámico, inserto en el mundo y con preponderancia en la vida económica y social de la provincia y el país.

Como se dejó plasmado en todo el trabajo, la planificación expresa claramente la visión de la industria de Córdoba sobre la agenda de desarrollo que tiene que llevar a cabo la entidad para el año 2020, expresando estrategias, objetivos e indicadores para cada una de las etapas.

La UIC visualiza a la industria de la provincia con el **motor de desarrollo económico y social del país, con base en la innovación, la internacionalización y la sustentabilidad.**

En este marco, y con la finalidad de acompañar al sector en el logro de este objetivo, la entidad se propuso **ser el referente del sector empresario con activa participación en la generación de políticas de Estado y la mejora de la competitividad, promoviendo el reconocimiento de su rol social.**

Para ello la UIC deberá estar preparada para analizar profesionalmente los entornos para identificar las condiciones y proyecciones de la economía, describir los desafíos de la provincia y el país en el mediano y largo plazo y acompañar a la industria de Córdoba a cumplir sus objetivos.

Los tiempos cambian y las entidades empresarias también necesitan hacerlo.

Para ello, la Unión Industrial de Córdoba deberá asumir un liderazgo visionario e innovador que ayude a la industria de Córdoba a identificar sus desafíos y a competir exitosamente en los mercados locales e internacionales.