

Taller de Planificación Estratégica de la Metalmecánica, a cargo de LUCIO MARGULIS, Director de la Consultora JUEGO SERIO.

**HIPÓTESIS, COMPROBACIÓN Y SOLUCIONES CONSTRUIDAS
INDUSTRIA GRÁFICA**

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIONES PROPUESTAS CONSTRUIDAS
<p>-En los últimos años, se produjeron importantes cambios tecnológicos en la industria gráfica, con las siguientes características:</p> <p>1) Pasó de ser una industria mecánica y con mucho personal a un negocio tecnológico automatizado y con menos requerimientos de personal.</p>	<p>- <i>“En el pasado la Industria era mecánica, con mucho personal y grandes inversiones en maquinaria.</i></p>	<p>-Resulta imprescindible comenzar a investigar las nuevas tendencias digitales del negocio como el libro electrónico, las redes sociales, etc.</p>
<p>2) La creación de nuevos productos y servicios es permanente por lo cual es necesario pensar en el futuro y si es posible adelantarse a él.</p> <p>- La velocidad de los cambios y la incertidumbre sobre el futuro de la industria, provocan miedo e inseguridad en los participantes.</p> <p>- El papel está siendo reemplazado por medios</p>	<p><i>“En el presente se están creando productos permanentemente y hay más incertidumbre”.</i></p> <p><i>“Tenemos que cambiar, hacer cosas diferentes”.</i></p> <p>A algunos empresarios les preocupa:</p> <p>- No poder adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado.</p> <p>- <i>“No hacer las cosas en el momento certero”.</i></p> <p>- <i>Poder definir cuál será</i></p>	<p>- Investigar las nuevas tendencias de la gráfica y del mundo digital.</p> <p>- Imaginar y construir nuevos productos y servicios para y con el cliente. También para el mercado del futuro (por Ej. Impresiones 3 D).</p> <p>- Buscar nuevos clientes y mercados alternativos para la industria y diseñar estrategias para implementarlos exitosamente..</p>

<p>digitales.</p>	<p><i>el negocio de la industria en el futuro, y qué tipo de productos y servicios ofrecer.</i></p> <p>*A los empresarios les daría tranquilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar políticas proyectadas por lo menos a 6 meses o a un año. - Adquirir herramientas para analizar la cultura de los consumidores de la industria gráfica del futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar relaciones con otras industrias para desarrollar tecnologías gráficas y digitales en forma local.
<p>3) La crisis del 2001, impactó positivamente en términos del aumento de la competitividad internacional; y negativamente en el aumento de los precios de la tecnología comprada en el exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Luego del 2001, surgieron diferentes obstáculos y logramos avanzar”.</i> - <i>“Fue un momento de transición y de oportunidad para las Pymes y para el sector. Se pudo crecer gracias a la devaluación”.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar oportunidades de negocio y diseñar estrategias acordes a los cambios de la industria.
<p>4) Según la percepción de los participantes, los grandes referentes de la industria están desapareciendo o migrando su modelo de negocio hacia el mundo digital. Las Pymes temen no poder adaptarse a los cambios.</p>	<p>A los empresarios de las Pymes les preocupa</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Perder a los grandes referentes, que son los faros, de las empresas más chicas y de las que recién están comenzando.</i> - <i>“En el futuro se van a posicionar las grandes industrias, con algunos productos que van a subsistir”.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la unión de pequeñas empresas, para construir un código de ética, conducta y valores en común para el sector. Aumentar la competitividad frente a las grandes compañías (por medio de compras conjuntas, acceso a créditos, etc.). - Acordar políticas de precios, plazos y estándares de calidad. - Crear un área de investigación

	<p>- <i>“Las pequeñas no se ven hoy, sumadas al éxito de las grandes empresas; están aun a una gran distancia”.</i></p> <p>- <i>“La “Vulnerabilidad empresaria del sector” es la falta de participación y de sentido de pertenencia por parte de las empresas chicas. (Debemos intentar que se empoderen)”.</i></p>	<p>y desarrollo, en conjunto con la Fundación Gutemberg.</p>
<p>-Una parte de los empresarios manifiesta que su principal cliente es la industria vitivinícola.</p> <p>-A la mayoría, les preocupa depender de un único cliente y tener uno o dos productos.</p> <p>-No se perciben acciones concretas para desarrollar nuevos productos y servicios.</p>	<p>- <i>“La industria vitivinícola está en el centro de las operaciones comerciales... la vemos sólida y transparente”.</i></p> <p>- <i>“Cuando crece la industria vitivinícola, crecen las que le brindan servicios. Esta es el eje principal de nuestra producción”.</i></p> <p>- <i>“Dependemos de la vitivinicultura. Si el clima la lleva a una crisis, va a impactar en la gráfica y en otras industrias”.</i></p> <p>-A algunos empresarios les preocupa:</p>	<p>- Acompañar el crecimiento de la industria vitivinícola con:</p> <p>- Mas y mejores productos y servicios (por ejemplo la impresión de etiquetas directamente sobre la botella).</p> <p>- Trabajar conjuntamente con las bodegas en la creación de nuevos productos y servicios que ellas consideren útiles.</p> <p>- Aprovechar la imagen y el posicionamiento global de la vitivinicultura para ofrecer los productos en otros mercados regionales o internacionales.</p> <p>- Buscar alternativas para no depender de una sola industria y de un solo producto.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Que cambie el packaging de las etiquetas. - Que la minería contamine el río de Mendoza, y afecte a la industria del vino. 	
<p>-La mayoría de los empresarios está preocupada por la falta de mano de obra profesional y considera que falta oferta educativa y promoción de estudios para el sector.</p> <p>-Además, acuerda en que un grupo significativo de los recursos humanos que contratan tiene una formación de base deficiente para las necesidades del sector.</p>	<p>-Se consideraron como obstaculizadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “La falta de capacitación técnica”. - “La falta de educación básica de las personas que son contratadas en temas como: la lectura, la interpretación de información y las matemáticas, etc.”. - “Que no haya jóvenes que se inscriban en las carreras gráficas”. - “Si las personas se capacitan y son buenas, tienen salida laboral en todo el mundo, no se entiende por qué no se anotan”. - En algunas compañías los empresarios se quejan que los empleados no quieren progresar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensar conjuntamente con la cámara qué estudios proveen o podrían brindar profesionales para la industria. - Promover desde la cámara el incremento de la educación técnica, explicando las ventajas de estudiar carreras afines al sector. Establecer alianzas para ofrecer salida laboral a los egresados. * Implementar políticas de RR.HH. que incluyan: <ul style="list-style-type: none"> - La formación continua. - La fidelización de los empleados. - La creación de una cultura de trabajo interna destacando valores como el compromiso, el esfuerzo y el desarrollo profesional. - Motivar al personal interno para que estudie y otorgar facilidades a los empleados que lo hacen. - Aprovechar las acciones de la Fundación Gutenberg y de IDITS para armar planes de capacitación internos y externos.

		<ul style="list-style-type: none"> - Implementar políticas de gestión del talento con el fin de atraer, seducir, capacitar y desarrollar recursos humanos para el sector. - Aprovechar las comunicaciones virtuales para incorporar nuevas formas de trabajo (teletrabajo) y para contratar personal de diferentes lugares. - Fomentar una comunicación interna efectiva.
<p>Durante el workshop se perciben cuatro niveles de asociatividad:</p> <p>1) La relación con el cliente interno.</p>	<p>- <i>“Las relaciones con el personal son transparentes y sólidas, eso se ve en la empresa”.</i></p>	<p>Es importante que las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomenten y mantengan el diálogo interno con los colaboradores. - Abran canales de comunicación, posibilitando el aporte de ideas para mejorar el desarrollo de sus empresas. - Desarrollen políticas de RR.HH que motiven y estimulen a los empleados a lograr los objetivos y mejorar su desempeño.
<p>2) La relación con las empresas del sector.</p>	<p>-Para algunos empresarios, las compañías cerradas y la falta de comunicación entre colegas del sector son obstaculizadores para el crecimiento y el éxito de la industria.</p>	<p>Es importante que las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logren una mayor participación en la cámara. - Desarrollen conjuntamente proyectos para promover el crecimiento de la industria (Creación de Clubs de autores,

		<p>de nuevos productos entre varias empresas, de eventos relacionados con la industria, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compartan buenas prácticas e información clave para el crecimiento del sector.
<p>3) La relación con otras industrias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Lo peor para el sector sería quedar aislado, sin conexiones, ni asociatividad”.</i> - <i>La vulnerabilidad empresaria del sector incluye la falta de participación y de sentido de pertenencia de las empresas chicas.</i> - <i>Resolvieron el problema aislamiento de la industria sumando gente, conociéndose.</i> - Debemos <i>generar asociaciones sin dejar afuera a quienes quieren participar.</i> - Establecer lazos con otras industrias y sectores como el gobierno es complejo y requiere adaptaciones a la medida de cada relación. - <i>“Para salir del aislamiento, hay que estar unidos”.</i> 	<p>Es importante que las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generen relaciones con industrias afines, y con otros actores importantes como el gobierno e IDITS. - Participen activamente en la función que la cámara tiene, como representante de la industria ante diferentes organismos, frente a otras industrias, en las negociaciones con los sindicatos, y con los proveedores de insumos y el gobierno.

	<p>- “Sería positivo que la integración se diera por voluntad y necesidad más que por obligación”.</p>	
<p>4) La relación con el cliente.</p>	<p>- “Toda la estructura está en función de de cuidar al cliente”.</p> <p>- “El centro de la actividad de la empresa es el servicio al cliente”.</p>	<p>Es importante que las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantengan relaciones directas y personalizadas con los clientes, ofreciéndoles servicios de excelencia. - Trabajen conjuntamente con ellos, en la creación de productos y servicios acordes a sus necesidades, y considerando que son quienes aprueban y pueden financiar los negocios. - Fidelicen y retengan a los clientes en todas las etapas del proceso (servicios de pre y post-venta).
<p>Respecto de la relación con el gobierno, existen dos posiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los empresarios percibe que el gobierno no desarrolla políticas a largo plazo específicas para el sector, y creen que esto los perjudica. - Algunos empresarios consideran que el gobierno 	<p>- “Las trabas que pone el gobierno no permiten todos los movimientos que el negocio requiere, esto nos llevaría hacia un futuro negro”.</p> <p>- “Faltan políticas claras, constantes y de largo plazo por parte del gobierno...Esto nos impide el pedido de préstamos”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear políticas para el sector, conjuntamente con el IDITS y Promendoza, invitando a participar a funcionarios del gobierno. - Desarrollar proyectos de gestión mixta (pública y privada). - Impulsar la relación entre el estado y la Unión de Industriales Gráficos de Mendoza .

<p>(local o nacional) podría ser un aliado para conseguir nuevos negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Las políticas del gobierno no apoyan a las industrias”.</i> - La presión tributaria es un obstaculizador para el crecimiento de la industria. - El gobierno “Debe ser un socio estratégico”. - <i>Para salir del aislamiento, hay que unirse también con el gobierno.</i> 	
<p>Los empresarios coinciden en que tanto a nivel local como regional, la competencia dentro de la industria es muy alta. Esto provoca, diferentes consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes que cambian de proveedor por el precio. - Competencia desleal entre empresas del sector en general y en Mendoza en particular. 	<p>*A algunos empresarios les resulta un obstaculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ausencia de una política de precios acordada entre las empresas del sector. - La falta de comunicación entre colegas de la industria. <p><i>-“Faltan reglas claras entre los mismos gráficos para acordar cuál sería el precio de ciertos servicios”.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acordar políticas de precios desde la cámara, y que la entidad regule la implementación y el cumplimiento de los acuerdos en estos temas.
<p>-Respecto del acceso al financiamiento, la mayoría de los empresarios manifiesta que es muy difícil amortizar las inversiones que realizan.</p> <p>-Percibe que las empresas con solidez financiera y</p>	<p>-Los empresarios consideran como fortaleza: _</p> <p>-Tener <i>capacidad técnica, solidez financiera y económica.</i></p> <p>_Como debilidades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar soluciones activamente y dejar de quejarse. - Explorar opciones alternativas de financiamiento (por ej. asociándose con otras empresas para acceder a más y mejores créditos y con clientes solventes)

<p>económica tienen mayores facilidades para acceder a la tecnología.</p> <p>-Consideran como un obstáculo, a la dificultad para acceder a modos de financiamiento tradicional en un contexto inestable.</p> <p>-Creen que poder elegir clientes que financien algunos proyectos podría ser un facilitador para el crecimiento del negocio.</p>	<p>- <i>“La gran dificultad para amortizar lo invertido en tecnología”.</i></p> <p>- <i>“La falta de políticas constantes que dificulta el pedido de préstamos”.</i></p> <p>- La dificultad para acceder a modos de financiamiento tradicionales.</p> <p>- <i>“La plata...es lo que se necesita para vivir”.</i> <i>“Las máquinas son más caras que lo que rinden, en proporción. Requiere analizar mucho antes de realizar una compra”.</i></p> <p><i>“Es importante elegir clientes que tengan solvencia y que puedan financiar el trabajo”.</i></p> <p><i>“Para que el negocio crezca, debemos dejar de pensar en pesadillas, abrir los ojos y conectarnos con otros”.</i></p>	
<p>La mayoría de los empresarios coincide en la necesidad de revisar el plan estratégico existente en base a los resultados del workshop. El mismo podría facilitar la toma de decisiones a largo plazo.</p>	<p><i>“Los empresarios vitivinícolas tuvieron visión, establecieron un plan estratégico para ellos, que los sectores industriales deberíamos copiar”.</i></p>	<p>- Desde la cámara, actualizar y/o desarrollar un plan estratégico a largo plazo para la industria.</p>

	<p><i>“Es una industria sólida porque tiene un plan estratégico que las avala”.</i></p>	
--	--	--