

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

HIPÓTESIS, COMPROBACIÓN Y SOLUCIONES CONSTRUIDAS MADERA Y MUEBLE

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN CONSTRUIDA
<p>-Durante los últimos años, la industria de la madera sufrió una transformación, que según los participantes, se centró los siguientes aspectos:</p> <p>1) El uso de la tecnología aplicada al servicio de un mejor aprovechamiento de la materia prima y de mejora de los productos.</p> <p>2) La escasez de las materias primas y la aparición de materiales sustitutos.</p>	<p>- <i>“En el pasado se utilizaba mucha mano de obra intensiva y madera. Actualmente se produce con máquinas que trabajan rápidamente por lo cual hay mayor deforestación. En el futuro, debemos cambiar para que la industria no desaparezca”.</i></p> <p>- <i>“Si no cambiamos, el futuro se ve “negro”, sin carpinteros ni insumos disponibles”.</i></p> <p>- Debemos producir la unión de la madera con diferentes elementos.</p> <p>- Para crecer, es importante superar los obstáculos, implementar las ideas y comercializar los productos a nivel regional o global.</p> <p>- Para crecer en el negocio, podríamos asociarnos con empresas internacionales.</p>	<p>-Empezar a trabajar con otros materiales. Combinar la madera con otros elementos.</p> <p>-Buscar insumos para sustituir la madera.</p> <p>- Asociarse con empresas internacionales y desarrollar nuevos mercados.</p> <p>- Crear nuevos productos y servicios.</p> <p>- Utilizar la tecnología web para analizar tendencias, conocer, fidelizar clientes, y para promover productos y servicios propios del sector.</p> <p>-Como la industria está cambiando y el problema de los insumos es tan grave se deben repensar seriamente estrategias para los próximos años (Ver el ejemplo de lo que le paso a Kodak con la fotografía)</p>
<p>3) La industria pasó de basarse en la mano de obra intensiva; a un negocio centrado en el desarrollo y la utilización de nuevas tecnologías</p>	<p>Para que las empresas crezcan, “debemos:</p> <p>- <i>Incorporar tecnología.</i></p> <p>- <i>Incorporar diseño para</i></p>	<p>- Gestionar alianzas con la industria metalmecánica para realizar producciones locales con precios nacionales.</p>

<p>para la creación de productos de diseño.</p> <p>-Los participantes mencionan al diseño y a la moda como prioritarios, pero aún no están realizando acciones concretas para incorporarlos a los productos.</p>	<p>sumar valor agregado.</p> <p>- Crear modas y tendencias que motiven a los clientes a comprar.”</p>	<p>- Crear y desarrollar nuevas tecnologías aplicadas a la industria.</p> <p>-Analizar y crear tendencias, realizar diseños y crear modas.</p> <p>- Incorporar el diseño con el fin de sumar valor agregado a los productos y servicios del sector.</p>
<p>-Durante el workshop se perciben cuatro niveles de Asociatividad:</p> <p>1) La relación con el cliente.</p>	<p>- El cliente es un socio estratégico, central para la industria.</p> <p>- “Debemos mantener a los clientes satisfechos”.</p> <p>- “Si no entendemos qué pasa con el cliente... vamos a desaparecer”.</p>	<p>- Producir siempre teniendo en cuenta las necesidades del cliente.</p> <p>- Fidelizar y retener a los clientes con acciones de seguimiento posteriores a la venta.</p>
<p>2) La relación con las empresas del sector.</p>	<p>-“En el pasado las empresas trabajaban individualmente, hoy para crecer y permanecer es necesaria la unión”.</p> <p>- Lograr la asociación de empresas es considerado una fortaleza para la industria.</p> <p>-La presión fiscal y sindical son percibidas como obstaculizadores del crecimiento, que podrían mejorar con la asociatividad.</p>	<p>- Participar comprometidamente en las reuniones y las decisiones de la cámara.</p> <p>-Apoyar y desarrollar las acciones que realiza la Cámara o crear nuevos grupos para trabajar en conjunto con ella y con el IDITS. Estas son las instituciones capaces de representar a la industria, frente a diferentes organismos locales, regionales e internacionales; y de negociar con los sindicatos, los proveedores de insumos y otras industrias, las mejores condiciones para el desarrollo y el crecimiento del sector.</p>

<p>3) La relación con otras industrias de la región.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Crear U.T.E.s y Clusters - Promover la unión de la industria de la madera con otras industrias afines o potenciales clientes.
<p>4) El interno de cada empresa. - La percepción general de los participantes, indica que el nivel de asociatividad de la industria es medio-bajo, en la relación con las demás. En algunos casos su nivel de relación con el personal interno y con el cliente es mas alto que en otras industrias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “En la empresa, los empleados funcionan como un equipo, son colaboradores más que empleados. Ellos tienen el conocimiento”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar políticas de RR.HH al interior de cada Pyme.
<p>- A los empresarios les preocupa la falta de recursos humanos calificados para trabajar en la industria, la falta de establecimientos de educación técnica específica y temen que en el futuro la escasez de mano de obra y la retención del talento se convierta en un problema mayor.</p>	<p>-Los operarios son integrantes fundamentales de las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Debemos consultar sus opiniones acerca de la producción, considerando que ellos son quienes poseen el conocimiento”. <p>A los empresarios les preocupa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La desaparición de carpinteros y personal con formación técnica. - La falta de capacitación específica para el sector. - La escasez de profesionales de la industria. - Retener a la gente que sirve para el trabajo. - “Para evolucionar se necesita gente formada”. 	<p>-Es importante que las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementen y mantengan políticas de RR.HH. (escuchar a los empleados, fidelizarlos, etc.); -Gestionen el talento con el fin de atraer, seducir, capacitar y desarrollar recursos humanos para el sector. - Promuevan el incremento de la educación técnica (tanto a nivel superior como secundario). - Armen planes de capacitación para los Recursos Humanos de la industria.

<p>- Existen percepciones diferentes respecto de las políticas que desarrolla el gobierno para el sector:</p> <p>- Algunos empresarios consideran que es un actor clave en el diseño y ejecución de las políticas para el desarrollo.</p> <p>- Otros empresarios consideran que los cambios de gobierno y las diferentes gestiones han sido un obstáculo para el crecimiento de la industria.</p>	<p>- <i>“El gobierno influye en todos los sectores”.</i></p> <p>- <i>“Quedarse sin apoyo del gobierno sería perjudicial para la industria”.</i></p> <p>- La falta de políticas a largo plazo obstaculiza la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>- <i>“La gran rivalidad, es el gobierno. La rotación de funcionarios hace que no se pueda tener un real conocimiento del sector. Cuando logran conocer la industria, ya termina su función”.</i></p> <p>- <i>“El gobierno está ausente, le interesa la plata y nos golpea con el látigo”.</i></p> <p>- La importación masiva, y la ausencia de políticas de cuidado de los productos nacionales obstaculizan el desarrollo de las empresas y el crecimiento de la industria.</p>	<p>Los participantes sugieren :</p> <p>- Crear políticas para el sector, trabajando en conjunto con funcionarios del estado, miembros de la Cámara, y el equipo de IDITS.</p> <p>- Promover y apoyar a la Cámara para la creación y el mantenimiento de espacios integrados por distintos rubros de la industria que permitan diseñar políticas para el desarrollo del sector.</p> <p>...</p> <p>-Revisar el plan estratégico existente y plantear nuevos objetivos y desafíos en base a los resultados del workshop para el largo plazo.</p>
<p>-Existen varias percepciones en relación a la materia prima de la industria (la madera):</p> <p>- Les preocupa quedarse sin madera, sin embargo no están promoviendo o realizando acciones concretas para la reforestación.</p> <p>- La escasez del insumo provoca un aumento en los costos de producción.</p>	<p>- <i>“Si no se reforesta, se producirá la muerte del árbol, y el principal responsable va a ser el hombre”.</i></p> <p>- La falta de materia prima eleva los costos.</p> <p>- <i>“Debemos realizar un consumo responsable de la madera, y ocuparnos de la forestación”.</i></p>	<p>Los participantes propusieron realizar acciones concretas para asegurarse la provisión de la materia prima necesaria para su negocio y para proteger al medio ambiente:</p> <p>- Promover la reforestación. Pensar alternativas para el cultivo del álamo y la reutilización de la madera utilizada en los viñedos. http://barenbarriles.wordpr</p>

		<p>ess.com/ (teniendo en cuenta que es un proceso de largo plazo).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover dentro de la industria, el consumo responsable de la madera. - Investigar y desarrollar nuevos productos a partir de insumos diferentes a la madera (solos, o en combinación con ella). - Adquirir y/o desarrollar tecnología para reducir y reutilizar los sobrantes generados por la producción.
<ul style="list-style-type: none"> -A los empresarios les preocupa el acceso al financiamiento, por dos motivos: -La dificultad para comprar materia prima. -Los problemas relacionados con la adquisición y el desarrollo de nuevas tecnologías, necesarias para aumentar la competitividad y para ofrecer productos de calidad a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“A veces no se puede acceder a la madera por la falta de crédito”.</i> - El banco es el socio mayoritario, porque todos trabajan para él. - <i>“Algunas empresas tienen dificultades financieras para afrontar cambios”.</i> - Los participantes perciben que la presión fiscal obstaculiza el crecimiento del negocio. 	<p>Los participantes propusieron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociarse para acceder a más y mejores créditos. - Buscar soluciones alternativas para obtener financiamiento. - Gestionar alianzas con la industria metalmecánica para desarrollar tecnología y maquinaria para la producción local con precios nacionales.
<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los empresarios considera que la resistencia al cambio y a la innovación impide la incorporación de nuevas tecnologías y obstaculiza el crecimiento del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Innovar es la forma para crecer y ser exitosos”.</i> - <i>“Debemos ser las personas las que quieren transformar el sector y crecer”.</i> - <i>“Había un hombre se estaba perdiendo las</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Combinar la innovación con la experiencia, aceptando las diferencias y logrando nuevos consensos. -Pensar diferente y realizar acciones distintas para obtener nuevos resultados.

	<p><i>ideas del mundo. Su pensamiento era estructurado y tradicional. Logró superar ese obstáculo, acceder a ideas nuevas y a la tecnología”.</i></p> <p><i>- Algunos participantes manifiestan que cambiar la mentalidad de los familiares mayores tarda más que lo que ellos quisieran.</i></p> <p>* Los empresarios consideran obstáculos para el crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No poder o no querer incorporar tecnología. - No innovar. - No tener pensamiento creativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abrirse al mundo, buscar nuevas ideas e incorporar nuevas tecnologías. - Trabajar la resistencia al cambio al interior de las empresas y que los mayores aprendan a delegar.
<ul style="list-style-type: none"> -Algunos participantes consideran que la industria tiene características informales: - Falta de cumplimiento de plazos en la entrega de productos. - Falta de precisión entre los productos que los clientes solicitan y los que se entregan. - Pagos realizados fuera de fecha. - Ausencia de reglas claras y de procedimientos en la compra y venta de materia prima (madera) en los lugares de origen. - No pareciera haber carreras especializadas para la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay formación reglada específica. - No se conocen muchos referentes a nivel global. - <i>“Debemos eliminar la informalidad de proveedores y clientes, especialmente si no pagan o no cumplen plazos”.</i> - Los empresarios deben comprar madera a proveedores específicos, y algunos de ellos solo compran y venden de manera informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunirse con otras empresas para fijar pautas de comercialización. - Mejorar la comunicación entre las empresas , dentro de las mismas y con los proveedores, para lograr los cambios que necesita la industria.

