

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

**HIPÓTESIS Y SOLUCIONES PARA LAS 3 INDUSTRIAS**

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
<p>-Cada industria presenta un grado de asociatividad empresarial diferente:</p> <p>-En algunos casos es medio, en otros bajo o muy bajo como el caso de la gráfica.</p> <p>-Muchas experiencias se generaron por necesidad o por temas muy específicos.</p> <p>-Los participantes reconocen que el éxito de muchas Pymes, en el exterior, está basado en la asociatividad. Los sindicatos son el mejor ejemplo de la efectividad de la asociación para conseguir objetivos comunes.</p>	<p>- Bajo nivel de conciencia sobre la necesidad del cambio en la forma de trabajo para adaptarse al presente y construir el <i>futuro</i>.</p> <p>- Existen diferencias de criterio sobre las ventajas de asociarse.</p> <p>- <i>“Hay que animarse a superar las dificultades y prejuicios para implementar y compartir ideas y acciones”</i>.</p> <p>- <i>“Les da miedo compartir: información con otras empresas del sector”</i>.</p> <p>-Si no cambiamos la relación entre las empresas, el futuro se ve “negro”.</p> <p>Identifican: -El individualismo como un obstaculizador.</p> <p>- La asociación de las empresas como un facilitador.</p>	<p>- Vieron la posibilidad de unir los esfuerzos, provocando un efecto sinérgico que podría transformar a la industria.</p> <p>- En el Futuro, es necesario algo distinto, para que la industria crezca.</p> <p>- <b>Es importante</b> afianzar los vínculos entre las empresas e integrar los canales comerciales.</p> <p>- Superar y aceptar las diferencias, para lograr consensos.</p> <p>- Para alcanzar el éxito, se necesitan hombres trabajando de la mano en conjunto, sin egoísmo.</p> <p>- <i>“Debemos asociarnos con empresas internacionales”</i></p>

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
	<p>- “Nos enseñan a ser individualistas, en los estudios. Hoy tenemos la oportunidad de cambiar eso. De pensar diferente”.</p>	
<p>-El bajo grado de asociatividad podría ser la causa de:</p> <p>-La pérdida de oportunidades de compras y ventas grupales, la exportación conjunta, la realización de grandes obras para algunos clientes, el acceso a financiamientos compartidos).</p> <p>-Les impide la negociación corporativa con los sindicatos, y la capacidad de influencia en políticas beneficiosas para la industria.</p>	<p>Identifican como obstaculizadores:</p> <p>-“ <i>La Indiferencia entre los empresarios y la dificultad para unirse por objetivos comunes</i>”</p> <p>- No todas las industrias planean organizarse sectorialmente.</p> <p>- Se reconoce la vulnerabilidad empresarial del sector y la falta de comunicación entre colegas del sector.</p> <p>-En general las cámaras suelen tener pocos personajes protagónicos que son los referentes históricos y los que hacen gran parte del trabajo.</p> <p>- Cuesta lograr la participación responsable y constante de los demás miembros que las componen.</p>	<p>- Reconocen la importancia de tomar como referencia la experiencia de otros países con cultura Pyme (Italia, España, etc.)</p> <p>- Es clave mejorar la comunicación entre empresas Pymes del sector.</p> <p>- “<i>Deben ser las personas las que quieren transformar el sector</i>”.</p> <p>- “<i>Es fundamental unirse entre muchos para fortalecerse y ganar nuevos mercados</i>”.</p> <p>- La Industria que había quedado aislada en el mercado, se resolvería sumando gente y no dejando afuera a quienes desean participar.</p> <p>- Compromiso real de participar más, asociarse y sumar nuevas empresas.</p> <p>-Los dirigentes proponen compartir más</p>

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
		<p>responsabilidades y promover la toma de decisiones más democráticas. Mayor rotación de cargos directivos con personas dispuestas a asumir esos roles.</p> <p>- Es imprescindible generar mayor representatividad sectorial , es decir sumar mas empresas a las cámaras.</p>
<p>-La interrelación entre las distintas industrias de Mendoza es muy baja.</p> <p>-Algunos sectores no han aprovechado en profundidad la gestión del IDITS para acercarse y buscar sinergias con otras industrias.</p>	<p>- En el pasado de la industria: <i>“había grandes estructuras que no permitían el acercamiento a otras industrias con las que podrían compartir conocimiento, experiencias y crecer conjuntamente o intercambiar productos y servicios”</i>.</p> <p><i>“Un pasado, que hay que superar”</i>.</p>	<p>- Idits ofrece recursos tales como: información, espacios, reuniones y capacitaciones entre otros, que no siempre son aprovechados en su totalidad.</p> <p>-Realizar workshops con otras industrias. Para construir estrategias compartidas, pensar conjuntamente en el fortalecimiento y el crecimiento de la industria mendocina.</p> <p>- Ya hemos comenzado por metalmecánica, madera e industria gráfica, y deberían extenderlo luego a las industrias del vino,</p>

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
		<p>minería, etc. Pero por sobre todo a la integración entre diversas industrias y/o sectores.</p> <p>- <i>“Sería bueno trabajar en conjunto, las mismas profesiones, los diversos sectores y el estado”</i></p>
<p>-Las industrias cuentan con un plan estratégico construido por ellos mismos. Deben trabajar conjuntamente para actualizarlo y llevarlo a la práctica.</p> <p>-La falta de visión a largo plazo repercute en el negocio y en la salud de los empresarios y de sus colaboradores.</p>	<p>- <i>“Si las políticas no son a largo plazo y no mejoran, solo sobrevivirán unas pocas empresas”.</i></p> <p>- <i>“Las buenas políticas generan un equipo organizado, que trabaja y funciona bien”.</i></p> <p>- Para poder proyectar se necesitan planes de acción de 6 meses a 1 año, políticas que le puedan dar cierta tranquilidad a las diversas industrias.</p>	<p>- Crear una visión a mediano plazo, y poder armar planes de carrera acordes con esa visión.</p> <p>- Participar activamente en la actualización y puesta en práctica de los planes estratégicos.</p> <p>- <i>“Establecer condiciones de base como representantes de las cámaras, para poder reunirse con el gobierno”.</i></p>
<p>-La inversión en tecnología es un tema clave para todas las industrias.</p> <p>-La mayoría presenta dificultades económicas de financiamiento y estratégicas para acceder a ella o producir tecnología en forma local.</p>	<p>- El crecimiento implica incorporar tecnología /maquinaria.</p> <p>- <i>“Incorporar tecnología abre un horizonte diferente para el negocio”.</i></p> <p>- <i>“Es el dinero, el costo que tiene incorporar tecnología, para muchas empresas resulta inaccesible”.</i></p> <p>- El dinero aparece como un obstáculo para poder</p>	<p>- Hay que adquirir tecnología en forma eficiente para poder perdurar.</p> <p>-Tenemos que priorizar la adquisición de tecnología útil a mediano y largo plazo.</p> <p>-Sería bueno realizar workshops para pensar en los clientes y productos del futuro.</p>

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
	<p>incorporar tecnología de punta, financiar proyectos a largo plazo y desarrollar una nueva infraestructura.</p> <p><b><i>-"Si no incorporamos tecnología, vamos a desaparecer".</i></b></p>	<p>Ayudaría también para poder analizar y definir las inversiones tecnológicas más rentables.</p>
<p>-Según la percepción de los participantes no parece haber políticas a largo plazo por parte de los gobiernos locales y nacionales.</p> <p>-El gobierno es percibido como un obstaculizador externo, que <i>"no conoce ni sabe a qué se dedica la industria"</i>.</p>	<p>- <i>"El estado vive de los demás"</i>.</p> <p>- <i>"El estado está lejos, ausente. No protege las empresas. No propone políticas de largo plazo"</i>.</p> <p>- <i>"Las institucionales políticas no nos permiten tener un contexto predecible para poder tomar decisiones"</i>.</p> <p>- <i>"El gran rival es el gobierno"</i>.</p> <p>- <i>"La rotación de funcionarios no permite que el gobierno pueda tener un conocimiento de la realidad del sector. Cuando logran conocerlo, se termina su gestión"</i>.</p>	<p>- <i>"Debemos crear un comité permanente que represente a las industrias ante los gobiernos"</i>.</p> <p>-Las Cámaras deben cumplir con esta función. Deben ser capaces de presentar el escenario de la industria y de mantener actualizada la relación con los nuevos funcionarios ante cada cambio de gobierno o gestión.</p>
<p>-Resulta difícil identificar en las cámaras, en el gobierno o en las industrias uno o mas aliados estratégicos capaz de facilitar el contacto, las reuniones o las negociaciones con los demás.</p>	<p>- Algunas empresas nombran a IDITS y Promendoza como facilitadores externos, pero solo algunos lo identifican como un aliado estratégico.</p>	<p>- Es importante promover mas y mejor vinculación con el IDITS , con el gobierno y dentro de la propia industria.</p>

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
<p>-Muchas veces se confunde al IDITS o a Promendoza con los funcionarios directos del gobierno. Y a muchos participantes les cuesta visualizarlos como organismos independientes, de los cuáles ellos también forman parte y que fueron creados para ayudar a las empresas y para articular la relación entre ellos, con el gobierno y con otros actores claves.</p>		
<p>-El análisis de la demanda y el entendimiento de la necesidad del cliente, son aspectos que en el pasado fueron descuidados. Hoy el cliente es el centro de toda solución, el que decide y un aliado estratégico en cualquier negocio.</p>	<p>- <i>“El cambio entre el pasado y el presente consiste en brindar servicios diferenciales para el cliente”.</i></p> <p>- <i>“Antes la industria miraba hacia adentro. Ahora, el rey: es el cliente, sea chico, grande, etc. Se lo atiende siempre”.</i></p> <p>- <i>“La estructura está en función de eso, de cuidar al cliente”.</i></p>	<p>- Pensar y trabajar en nuevas ideas para el presente y proyectando el futuro.</p> <p>- Convertirse en socios estratégicos de los clientes.</p> <p>- Poder brindar: mayor calidad, servicio y diseño (es posible gracias a la tecnología).</p> <p>- Pensar y trabajar en nuevas ideas para centrarse aún más en el cliente, pues es el que decide las compras y pone las condiciones para que el negocio funcione.</p>

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
<p>-Los jóvenes empresarios de la industria, algunos hijos de los dueños y otros emprendedores que se inician en el negocio; encuentran cierta resistencia al cambio, dificultades para innovar y pocos espacios de contención, motivación y aprendizaje.</p>	<p>- <i>“Nos cuesta cambiar la mentalidad, sobre todo de los fundadores de las empresas”.</i></p> <p>- Una de las pesadillas comunes, es la de un hombre que se estaba perdiendo las ideas del mundo. Tomaba decisiones basadas siempre en ideas estructuradas y tradicionales. Esta actitud podía llevarlo a la quiebra.</p> <p>- <i>“Cambiar la mentalidad familiar tarda más que lo que uno quisiera”.</i></p> <p>- La resistencia al cambio por parte de los más viejos, puede ser un gran obstaculizador para el crecimiento.</p>	<p>- Crear un espacio para emprendedores y pequeños productores en las cámaras.</p> <p>- Permitir y apoyar el desarrollo de nuevas ideas .</p> <p>- Gestionar al cambio promovido por las nuevas generaciones. Reducir las resistencias al uso de la tecnología y al modelo de trabajo de la nueva generación.</p> <p>- <i>“El año que viene tenemos que hacer cosas distintas a lo que estamos haciendo ahora”.</i></p> <p>- La forma de crecer es estar con la mente abierta considerando todos los aspectos del entorno y estando abiertos a las oportunidades del mercado.</p>
<p>-La Formación, la investigación, el desarrollo y la innovación no parecen ser una prioridad en la estrategia de las Pymes.</p> <p>-Se manifiesta como un tema clave, pero no se presentan acciones concretas para desarrollarlas.</p>	<p>- Se percibe una falta de formación específica para trabajadores de la industria, y de educación “general” sobre temas básicos como la matemática.</p>	<p>- Resulta clave profundizar la relación con las universidades. Fomentar la <i>integración (universidad, empresa y gobierno)</i></p> <p>-Presentarles propuestas</p>

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
	<p>-Según la percepción general <i>"han desaparecido muchos colegios industriales"</i>.</p> <p>- La ausencia de mano de obra calificada y la ausencia de planes gubernamentales de capacitación está afectando la rotación y el cambio generacional.</p>	<p>de pasantías y capacitaciones conjuntas a las nuevas generaciones.</p> <p>- Crear: departamentos de investigación y desarrollo internos y/o externos compartidos (y apoyados por el IDITS y/o el gobierno.)</p> <p>-Contar con el <u>compromiso</u> de todos los agentes en la implementación.</p> <p>- Continuar con el amado de capacitaciones conjuntas para diferentes empresas dentro de una misma industria, y/o conjuntamente entre industrias afines con el soporte del IDITS.</p> <p>- Gestionar el talento: atraer, seducir, retener, desarrollar a los talentos internos y externos.</p> <p>- Promover las carreras secundarias, terciarias y universitarias relacionadas con las diversas industrias.</p>



HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN DURANTE EL WORKSHOP	SOLUCIÓN PROPUESTA CONSTRUIDA
<p>-La gestión de los recursos humanos y del talento es un tema clave surgido en todas las empresas de todas las industrias .</p> <p>-A pesar de no estar previsto en el plan estratégico, parece ser un tema de vital importancia para la mayoría de los empresarios de todos los sectores.</p>	<p>-Algunas empresas lograron revertir la crisis asociándose con los operarios y en algunos casos con los propios clientes.</p> <p>- En algunas empresas, dueños o directivos y operarios funcionan como equipos, son colaboradores más que empleados. Ellos tienen el conocimiento y la experiencia claves para el éxito del negocio; es importante que se sientan parte de las compañías.</p> <p>- Algunos empresarios incentivan a los empleados de diversas formas.</p> <p><i>-“Es importante motivar al personal para que estudie y se prepare, sabiendo y confiando en el crecimiento de la industria”.</i></p> <p>- Algunos empresarios consideran a los colaboradores como simples empleados que no se identifican y comprometen con el trabajo.</p>	<p>- Es importante crear, desarrollar e implementar políticas de RR.HH. actualizadas.</p> <p>- En muchos casos es necesario aprender a delegar.</p> <p>- Resulta clave generar fidelidad recíproca con los empleados para lograr una situación ganar-ganar.</p> <p>- Escuchar las sugerencias, darles participación activa en la estrategia de las empresas y del sector.</p>