



## **Foro Argentina Industrial: *en búsqueda de la Competitividad***

Actividad organizada por **NUMAN** en conjunto con el **IEEC** y con participación del **Ministerio de Producción de la Nación** y de la Unión Industrial Argentina (**UIA**).



**Junio 2018**



## Índice

Resumen Ejecutivo .....	3
Exposiciones .....	3
Resumen de la exposición del Ministerio de Producción de la Nación.....	3
Resumen de la exposición por parte de la UIA.....	4
Conclusiones de las Mesas de Trabajo .....	5
1) Integración con autoridades nacionales para la mejora de la Competitividad.....	5
2) Actualidad de la Industria 4.0.....	6
3) Estrategias exitosas de reducción de costos .....	7
4) Productividad y alineamiento del personal.....	8
5) Gestión integral del personal de planta .....	9
6) Administración de situaciones conflictivas en planta .....	10
7) Diversidad y motivación en las operaciones industriales .....	11
8) HR como PARTNER de la Operación.....	12
9) Prácticas colaborativas de Logística .....	13
10) Desarrollo de la competitividad en proveedores claves .....	14
11) Sistemas, tecnología e innovación en la cadena de suministro .....	14
12) Tablero de Comando que permita realizar benchmark inter-empresas.....	15
Resultado Encuestas.....	16
Contexto .....	16
Competitividad General.....	17
Recursos Humanos .....	19
Supply Chain .....	20
Manufactura .....	22
Anexo – sobre la muestra (117 casos).....	24



## Resumen Ejecutivo

El día 5 de junio de 2018 se celebró la segunda edición en el Sheraton Pilar el '**Foro Argentina Industrial: En Búsqueda de la Competitividad**', con la participación de más de 120 ejecutivos de empresas industriales líderes, nacionales y multinacionales. El evento estuvo orientado a profesionales de los sectores Manufactura, Supply Chain y Recursos Humanos. Organizado por **NUMAN** y el **IEEC**, los oradores principales fueron **Fernando Grasso**, Secretario de Industria del **Ministerio de Producción de la Nación**, y **Fernando García Díaz**, Jefe de Investigación del Centro de Estudios de la **Unión Industrial Argentina (UIA)**.

La actividad contó, además de las exposiciones, con un espacio central de trabajo en modalidad de workshops, donde se analizaron 12 diferentes desafíos que hacen a la Competitividad de empresas industriales.

A su vez, se circuló entre los participantes una encuesta en la que se analiza la percepción del contexto del país, la situación general de competitividad y luego la realidad de cada una de las empresas participantes, segmentada esta última en cuestiones más particulares de las áreas de Manufactura, Supply Chain y Capital Humano.

## Exposiciones

### Resumen de la exposición del Ministerio de Producción de la Nación

- Fernando Grasso, Secretario de Industria del Ministerio de Producción de la Nación, señaló que la competitividad es el eje principal de la mayoría de las problemáticas y oportunidades que tenemos para generar un mejor país para todos los argentinos.
- “Con un esquema macroeconómico con menos distorsiones, seguramente vamos a tener un equilibrio monetario y cambiario más sustentable. Por lo tanto, vamos a poder tener los pilares de una economía más sana, que nos permita ser la base de una estructura productiva más competitiva”, sostuvo el funcionario, indicando que ante la necesidad de normalizar la macroeconomía, desde el Ministerio de Producción se está trabajando sobre varios ejes esenciales vinculados al financiamiento, el apoyo a las pymes, la internacionalización de las empresas argentinas, la simplificación productiva y el comercio nacional con foco en el desarrollo de proveedores locales.
- En relación al financiamiento, Grasso señaló la importancia de contar en el Ministerio de Producción con herramientas para complementar lo que el sistema financiero tradicional no puede otorgar a las empresas, identificando a la Ley de Financiamiento Productivo, el Banco de Inversión de Comercio Exterior (BICE), el Plan Nacional de Calidad, el Programa de Desarrollo de Proveedores (PRODEPRO) la Ley de Comercio Nacional, y la asistencia técnica para realizar diagnósticos tecnológicos en las empresas con el INTI.



- Al referirse a la internacionalización, Grasso dijo que la salida productiva a largo plazo de la Argentina tiene que ver con el incremento de las exportaciones, destacando la creación de la Agencia de Inversiones y Comercio Exterior, que está desplegando *hubs* logísticos en distintas partes del mundo para que puedan aprovecharlos empresas argentinas. Mientras que en relación a la nueva Ley de Compre Nacional, explicó novedades incorporadas a la adjudicación de las licitaciones públicas de obras con un umbral determinado de valor, manifestando que los pliegos antes de ser publicados tienen que pasar por el análisis del Ministerio de Producción para garantizar que no excluyan la posibilidad de participación de la industria nacional o los sectores productivos locales. Además, mencionó la implementación del derecho del '*first refusal*' para las empresas argentinas y la obligación de las empresas no nacionales que ganan una licitación pública de integrar localmente el 20% del valor del pliego.
- “La Argentina viene muy atrasada en materia de infraestructura, en términos de disponibilidad de rutas, puertos y operación aduanera, y en materia energética. Todas estas cosas son las que la Argentina viene acumulando en materia de déficit de competitividad, y representan mucha más competitividad que una variación en el tipo de cambio”, expresó el funcionario. “Los mayores déficits que tenemos tienen que ver en su mayoría con medidas que se deben tomar puertas afuera de las fábricas, vinculadas a la matriz impositiva, el financiamiento y la matriz de infraestructura y logística, que es lo que nosotros tenemos que operar desde el gobierno, de manera muy eficiente”, agregó.
- “Puertas adentro de las fábricas, la base de la competitividad tiene que ver con la innovación, con el desarrollo tecnológico, con aplicar procesos competitivos, con que la cadena de valor o de abastecimiento sea óptima, con manejar bien los stocks. Si no tenemos las cosas bien puertas adentro de la fábrica, no podemos pretender que puertas afuera todo se solucione de la mano de una política del Estado”, expresó.

### **Resumen de la exposición por parte de la UIA**

- En el marco de la segunda conferencia del Foro, Fernando García Díaz, Jefe de Investigación del Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina (UIA), se mostró optimista, al destacar que el inicio de 2018 mostró un escenario global relativamente favorable, que prolonga la tendencia del año pasado, en comparación a los últimos años.
- Durante su conferencia, titulada ‘Actualidad económica e industrial y desafíos futuros’, García Díaz expresó que el comercio global después de la crisis de 2009 quedó muy resentido y que a partir de 2017 mostró signos de recuperación. En este marco, García Díaz indicó que la actividad industrial en la Argentina, durante el primer trimestre de 2018, acumuló un crecimiento de casi el 4%, a lo cual evaluó como muy positivo, en comparación con los últimos años.
- De todas formas, para el especialista la recuperación todavía es heterogénea. “Hay algunos sectores que están siendo bastante dinámicos, entre ellos el automotriz y actividades vinculadas a la construcción”,



mencionando que en el bloque de sectores que está creciendo moderadamente se encuentran los alimentos y bebidas, papel y cartón, metal mecánica, edición e impresión, y caucho y plástico. A su vez, ejemplificó algunos de los sectores más vulnerables como ser textil e indumentaria y calzado.

- En relación a la mejora en los niveles de competitividad, García Díaz aseguró que los países desarrollados son aquellos que logran acumular capacidades productivas. “Encontramos que países como Japón, Canadá y Corea del Sur, tienen una estructura productiva con muchas capacidades. Los países de bajos ingresos como Nigeria y otros países de África, son países con bajas capacidades productivas. Nosotros estamos en el medio, a mitad de camino. Esto es en parte una buena noticia, ya que Argentina tiene muchas capacidades y potencialidades, pero si miramos la historia, observamos que tenemos el mismo PBI per cápita industrial que hace 40 años”.
- Según explicó García Díaz, para trabajar en la competitividad hay cuatro planos esenciales:
  1. Una macro economía sustentable que crezca sostenidamente.
  2. Un marco institucional en el que tenemos que trabajar con mejores, más eficientes y más eficaces políticas económicas.
  3. Aumentar la productividad adentro de las empresas.
  4. Mejorar la infraestructura para aumentar la productividad afuera de las empresas (extra firma).
- Coincidiendo con lo señalado por el Secretario de Industria, García Díaz también señaló la necesidad de trabajar para mejorar la infraestructura vial, ferroviaria y energética, indicando que hay que trabajar la convergencia entre sector público y privado, ya que de lo contrario, lo que se haga en materia de competitividad intra compañía, no va a alcanzar.
- En relación a la internacionalización del país, García Díaz consideró que por cuestiones estructurales de la historia económica de nuestro país no hemos logrado aún tener una inserción internacional importante e inteligente. En vistas a cumplir este objetivo, recomendó que este salto hacia la inserción se haga cuidando en la transición a los sectores más vulnerables, para que no se pierdan capacidades.

## Conclusiones de las Mesas de Trabajo

### **1) Integración con autoridades nacionales para la mejora de la Competitividad**

- Los principales temas a trabajar con el Gobierno identificados por los ejecutivos fueron:
  - ✓ Préstamos o Financiamiento Pyme.
  - ✓ Beneficios financieros e impositivos para las Pyme.
  - ✓ Mayor velocidad en las respuestas de la Secretaria de Industria.
  - ✓ Desarrollo de los Bi-Trenes.
- Mientras que para los ejecutivos los principales problemas a resolver por parte del Gobierno son:
  - ✓ En relación al Comercio Exterior:



- Ingreso de repuestos (tramites muy burocráticos).
- Normas Eléctricas (tramites muy burocráticos).
- Bienes de uso usados (demoras de más de 9/12 meses).
- Extra costos de exportación (el puerto de Buenos Aires es el más caro de la región).
- ✓ Pérdidas por micro-cortes de energía (se queman plaquetas electrónicas).
- ✓ Convenios Laborales obsoletos con exigencias sindicales exageradas no asociadas a la productividad. Además, la separación de funciones para cada posición imposibilita buscar sinergias en tiempos muertos. Se propone abrir los Convenios Colectivos de Trabajo cada 3 ó 5 años para discusiones de fondo (por ejemplo: banco de horas, en vez de categorías/ funciones).
- ✓ Educación/Capacitación: Se necesita mayor orientación a la práctica y la realidad futura en lugar de hacer foco en técnicas/conceptos del pasado.
- ✓ Mercado Informal (aprox. 30/35%): genera una competencia injusta para aquellas compañías formales que deben asumir una alta carga impositiva.
- ✓ Infraestructura de rutas/caminos: claves para mejorar la competitividad de la logística (distribución).
- ✓ Indemnizaciones: Para disminuir la cantidad de juicios laborales, se propone crear un seguro o “fondo de garantías” (similar al que existe en Brasil), que sea pagado parte por el empleado y parte por el empleador, para que cuando el empleado salga de la Compañía (por voluntad propia o de la empresa) cuente con el dinero, que ambas partes fueron generando.
- ✓ Inversiones: Se deben trabajar en consensos a largo plazo, que den mayor previsibilidad a aquellos que quieran invertir pensando en 20 años. Además se necesita mejorar las tasas de descuento, ya que las empresas internacionales al calcular el VAN, por los elevados costos y al vender en pesos argentinos, no aprueban los proyectos de inversión, por no poder justificar el retorno económico en un periodo que valga la pena.

## **2) Actualidad de la Industria 4.0**

- Se resumieron los conceptos básicos que propone la Industria 4.0, remarcando que se trata de la sincronización de toda la cadena de suministro a través del flujo de información digital, en un marco donde priman las decisiones condicionadas/automatizadas.
- Entre los impactos que ya han acaecido en algunas plantas de Argentina, se enumeraron los siguientes:
  - ✓ Integridad de datos y disponibilidad de información al instante, en calidad y cantidad y en cualquier lugar.
  - ✓ Aplicación de inteligencia artificial al diagnóstico y resolución de problemas de confiabilidad y/o mantenimiento.
  - ✓ Control de procesos de manera automática aplicado a la estrategia de control de procesos.



- En relación a los impactos en operaciones locales que se esperan ver a futuro, se mencionaron las siguientes innovaciones:
  - ✓ Control de procesos y operación remota.
  - ✓ Manufactura aditiva (caso automotriz con impresoras 3D para autopiezas de materiales poliméricos).
  - ✓ Formación/entrenamiento virtual de operadores y técnicos.
- Como consecuencia de lo anterior, se señaló que los líderes de manufactura deben atender hoy aspectos claves de esta revolución, para prepararse a sí mismos, a sus equipos y a su organización, a fin de beneficiarse con estos avances tecnológicos. Entre otros aspectos, se recomienda:
  - ✓ Realizar benchmark con otras industrias para incrementar habilidades y conocimientos dentro de la propia industria y en la industria en general (tanto como para el líder como para sus liderados).
  - ✓ Ganar flexibilidad para adaptarse a las nuevas generaciones, y poder mantener un diálogo acorde a la nueva revolución 4.0.
  - ✓ Direccionar las inversiones para aprovechar los beneficios de la nueva revolución industrial.
  - ✓ Trabajar para mejorar y orientar a los sindicatos para el correcto entendimiento de la nueva revolución industrial.
- Hacia el final del debate, se concluyó que para evitar que la automatización/innovación tecnológica conspira contra los niveles de empleo de la industria, es imprescindible que el país se encamine a un período de crecimiento económico sostenido durante los próximos años.

### **3) Estrategias exitosas de reducción de costos**

- Se concluyó que el primer paso para encarar un proyecto de reducción de costos es contar con la información completa de la estructura de costos de la operación (diagnóstico). Luego, con ese diagnóstico, definir acciones internas y asignar responsables, involucrando a quien está más “cerca” de conseguir el efecto buscado.
- La estrategia de reducción de costos debe ser cross en la organización, involucrando a todos los procesos.
- Se recomienda definir qué es lo que el Cliente considera “Valor”, no dando nada por sentado, y enfocarse en la reducción de costos desde este punto de partida.
- Dudar de los estándares y buscar el máximo que el proceso puede dar.
- Buscar alternativas de Materiales primas, insumos y formulaciones.
- Generar métricas “visibles” en todos los procesos, y establecer objetivos asociados.
- Alinear a toda la compañía en este proceso unificando criterios. Generar módulos auto-gestionados con células de trabajo. Buscar que se “lea” en cada proceso su participación en el costo.
- Identificar gastos generales que se “reparten” sin medir impactos.



- Indicadores visibles semanales con reportes nivel 1 (Dirección) y nivel 2 (Gerencias).
- Incorporar en los niveles administrativos conceptos de productividad (ej.: “cantidad de pedidos por día”).
- Alcanzar en el cuerpo de ventas el conocimiento del proceso de la industria, lead time, y posibilidades tecnológicas, con el objetivo de no atentar contra la productividad ni afectar la relación con el cliente. Evitar urgencias y alteraciones en el plan de producción (ya que incrementa costos).
- En cuanto a los costos asociados con la gestión sindical, se promueve la presencia de RRHH en el “piso de planta”, dando seguimiento a los casos de ausentismo y llegadas tarde.
- Experiencias con proyectos de eficiencia energética: compresores con inverter, contratación de especialistas en ahorro energético, contratación de energía renovable.

#### **4) Productividad y alineamiento del personal**

- Los ejecutivos se preguntaron ¿Cómo lograr una medición de la performance y una efectiva comunicación? Sus respuestas fueron las siguientes:
  - ✓ Establecer objetivos claros y utilizar un lenguaje “fácil”.
  - ✓ Llevar a cabo una gestión visual al alcance de todos.
  - ✓ Implementar un software online para el seguimiento de resultados y que el mismo sea monitoreado por todos en cualquier momento.
  - ✓ Sectorizar la medición de resultados para individualizar la responsabilidad lo máximo posible. Por persona, celda y turno.
- Al definir las claves para lograr una mayor productividad y alinear/motivar al personal, se identificaron las siguientes:
  - ✓ Redactar un instructivo de trabajo claro y gráfico.
  - ✓ Tener un plan de capacitación, tanto teórico como práctico.
  - ✓ Establecer un plan de carrera para los empleados.
  - ✓ La productividad debe ser un tema tratado específicamente en la inducción de cada empleado nuevo.
  - ✓ “Evangelizar” respecto a la productividad en todos los ámbitos y reuniones, para que sea un tema presente constantemente en todos los niveles de la compañía.
  - ✓ Generar confianza y dialogo a través de la apertura de canales de feedback (formales e informes).
  - ✓ Responder rápida y efectivamente a los reclamos, aun cuando la misma deba venir de las áreas de soporte a la planta.
  - ✓ Realizar (comunicar/compartir) benchmarks con otras empresas del sector o empresas con procesos productivos similares.
  - ✓ Felicitar, agradecer y comunicar los logros obtenidos públicamente.



- Sistema de premios económicos: puede ser motivante, pero hay un riesgo serio de que pierda efecto o se transforme en un derecho adquirido. Si se implementa, debe mantenerse justo y debe dejar de pagarse cuando no se alcanzan los objetivos fijados.

## **5) Gestión integral del personal de planta**

- Se discutió acerca de las Competencias y Habilidades clave para el personal de planta, y de qué forma gestionarlas.
- En cuanto a las Competencias, se priorizaron las siguientes:
  - ✓ Disposición al aprendizaje de nuevos conceptos y herramientas de trabajo (capacitación/entrenamientos, aplicación y replica).
  - ✓ Participación activa con propuestas de mejora de sus tareas.
  - ✓ Presentismo perfecto. Si es Preventivo y Seguro en sus actividades.
  - ✓ Proactividad y foco en sus responsabilidades técnicas y personales en la empresa.
  - ✓ Interacción y comunicación efectiva (presenta sus ideas y/o desacuerdos con respeto, en tiempo y forma).
- En lo que respecta a las Habilidades, se enunciaron como prioritarias las siguientes para cada colaborador:
  - ✓ Tener conocimientos y capacidades acordes a la formación de grado y de acuerdo a lo requerido para la posición (Técnico o Universitario).
  - ✓ Utilizar correctamente herramientas de análisis y de toma de decisión.
  - ✓ Operar perfectamente bajo Normas y Procedimientos de todos los sistemas de calidad.
  - ✓ Trabajar bajo conceptos de dinámica de equipo (lidera o permite ser liderado con efectividad).
  - ✓ Capacidad de mejorar su área de trabajo, transformándose en un agente de cambio y logrando objetivos.
- Para identificar los gaps sobre los cuales trabajar, se propusieron las siguientes herramientas:
  - ✓ Evaluación del Desempeño Individual.
  - ✓ Porcentual de participación en grupos de mejora continua.
  - ✓ Cantidad de mejoras propuestas – resueltas.
  - ✓ Estadísticas de incidentes y accidentes.
  - ✓ Evaluación Formal de Conocimientos Técnicos generales y específicos de sus procesos.
  - ✓ Tasa de ausentismo.
  - ✓ Grado de avance en el cumplimiento de la matriz de Habilidades.
  - ✓ Número de No conformidades de los sistemas de aseguramiento de su línea y/o área responsable.
  - ✓ Número de Capacitaciones replicadas.
  - ✓ Cumplimiento del cronograma de mantenimiento autónomo (Fase 1 a Fase 4).



- Identificadas las brechas, se proponen como programa de mejora sostenida en relación a las Competencias deseadas, acciones tales como:
  - ✓ Actividades Orientadas.
  - ✓ Extra Company (team building, entrenamiento para entrenadores, otras).
  - ✓ Feedback & Feedforward.
  - ✓ Coaching.
  - ✓ Detección de motivadores y atractivos de enfoque para cada colaborador.
- Para el desarrollo de Habilidades, se propusieron las siguientes intervenciones:
  - ✓ Capacitación Interna (on-the-job training; programa elaborado por el equipo de liderazgo).
  - ✓ Capacitación Externa (especializada, específica y crítica para el área; entrenamientos enfocados en el autodesarrollo y equipos).
- En términos de motivación para avanzar en la adquisición de estos Comportamientos y Habilidades, se recomienda contemplar:
  - ✓ Reconocimientos individual y/o grupal con valor emocional, más que económico (los reconocimientos que conlleven la inclusión familiar o de vínculo personal pueden ser más efectivos).
  - ✓ Generar un “componente del salario fijo o variable” aplicables en el programa de revisión y ajuste anual.
  - ✓ Cada paso del programa de upgrading debe generar un evento para reconocer y festejar.
  - ✓ Crear un círculo virtuoso que re-comience luego de cerrar los gaps, buscando sostenimiento o un escalamiento mayor de los Comportamientos/Competencias y Habilidades de la posición.

## **6) Administración de situaciones conflictivas en planta**

- Se definieron una serie de acciones tendientes a determinar cómo gestionar en forma preventiva situaciones conflictivas en planta:
  - ✓ “Caminar la Planta” continuamente.
  - ✓ Conversar en puntos estratégicos con los operadores.
  - ✓ Realizar reuniones periódicas con el Delegados del Sindicato y Jefes.
  - ✓ Realizar reuniones periódicas con directivos del sindicato y de la empresa.
  - ✓ Desayuno o café con tres operadores y el Gerente de Planta (mínimo mensualmente).
  - ✓ En toda reunión con el sindicato la empresa debe llevar también su propia lista de reclamos / pedidos.
  - ✓ Generar el rol de “delegado empresa” que esté en comunicación con los operadores y llegue directamente al Gerente de Planta.
  - ✓ Las oficinas administrativas deberían ubicarse dentro de la planta.
  - ✓ Monitorear Ausentismo e Incidentes de Seguridad como alertas tempranas de probables problemas.



- ✓ Intentar liberar al supervisor de tarea administrativa para que se focalice en gestionar a su equipo.
- Por otro lado, para llevar adelante una relación sindical estratégica, se recomienda:
  - ✓ Priorizar ayudar al Sindicato en temas concretos, que no necesariamente conlleve un gasto para la empresa.
  - ✓ Compartir con el Sindicato el Plan de Acción de la Planta.
  - ✓ Compartir tempranamente con el Sindicato en caso de haber preocupación por el desempeño de alguno de los asociados, el plan de soporte y seguimiento, y la eventual salida del equipo de no alcanzar un nivel satisfactorio.
  - ✓ Administrar procesos de comunicación coordinados por niveles (Delegados de Turno, Jefes Gremiales, Directivos Sindicato).
  - ✓ Mantener abierta la comunicación regular con la comisión anterior y con lista opositora.
  - ✓ Desalentar el desarrollo de Sindicatos Empresa o Regionales (de existir dicha situación, invertir en capacitarlos).
- Ante la preguntas sobre qué hacer cuando la situación amerita romper el status quo y cómo medir riesgos y potenciales consecuencias, se resaltó la necesidad de determinar las áreas de la empresa que deben estar involucradas, y contar con plan de comunicación previa, durante y posterior a un conflicto:
  - ✓ Armar un Plan Integral.
  - ✓ Comunicarle al Sindicato los aspectos de Plan que lo involucrará.
  - ✓ Diseñar acciones para evitar solidaridad de otras asociaciones sindicales.
  - ✓ Comunicación estrecha con autoridades municipales.
  - ✓ Gestión de Medios de Comunicación.
  - ✓ Gestión de la seguridad física con personal nuevo entrenado.
  - ✓ Organizar equipo de abogados laboralistas y penalistas, escribanos.
  - ✓ Instalar sistema de video con grabación.
  - ✓ Definir límites para la salida del conflicto (tiempos, beneficios mínimos, punto de no retorno).
  - ✓ Desarrollar proveedores alternativos, depósitos externos, suministro desde otras plantas, etc., para sostener el período del conflicto con mínimo impacto en clientes.

## **7) Diversidad y motivación en las operaciones industriales**

- Las propuestas para lograr una mayor diversidad en las Operaciones fueron:
  - ✓ Sumar mujeres a las ternas en los procesos de selección de planta.
  - ✓ Otorgarle beneficios extras a las mujeres (extensión de la Licencia de Maternidad, Guardería paga por 2 años o “soft landing”).
  - ✓ Mejorar las medidas ergonómicas para poder contar con más mujeres en producción.



- ✓ Integrar mejor y más a los profesionales de otras nacionalidades.
- ✓ Promover la naturalización/aceptación de las diferentes religiones como también de las distintas inclinaciones sexuales que existan en el piso de planta.
- ✓ Preparar a la línea y ayudar a gestionar personal con capacidades diferentes.
- ✓ Analizar la posibilidad de otorgar flex-time en periodos puntuales de baja actividad o de forma rotativa al personal de planta.
- Las propuestas para lograr una mayor motivación en el equipo de Operaciones son:
  - ✓ Diseñar beneficios focalizados para cada una de las personas según gustos y/o conveniencias.
  - ✓ Abonar premios por presentismo por grupos.
  - ✓ Desarrollar programas para colaborar en la comunidad (ej.: soldar en las escuelas o realizar un taller de juguetes).
  - ✓ Que los Gerentes/Directores de la Compañía realicen charlas de 'Orientación Vocacional' o aconsejen en el desarrollo profesional de cada persona.
  - ✓ Diseñar un plan para medir el desempeño y poder premiar el mismo de forma anticipada.
  - ✓ Ayudarlos a terminar la secundaria (ej.: Fundación empujar) y/o a obtener becas de estudio.
  - ✓ Family Day: Compartir una jornada con las familias en la planta, buscando la integración y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

## **8) HR como PARTNER de la Operación**

- En esta mesa se analizó el rol de RRHH como socio estratégico, concluyendo que ésta área facilita el cumplimiento de los objetivos del negocio a través de las personas y debe considerarse como un sector estratégico para la empresa.
- En términos de actualidad, se consensó que en prácticamente todas las organizaciones ha cambiado la concepción del área de Recursos Humanos, ligándola cada vez más con decisiones estratégicas. El mindset de incorporar a HR en el área de estrategias del negocio depende de la visión del liderazgo que dirige la empresa; es por ello que se remarcó que las culturas de empresas familiares generalmente necesitan actualizarse y migrar hacia las nuevas modalidades de trabajo.
- Se proponen las siguientes prácticas para poder acompañar la estrategia de la compañía de la mano del desarrollo de sus empleados:
  - ✓ Rotar al equipo de liderazgo (práctica recomendable para poder impulsar cambios en la cultura de la compañía).
  - ✓ Diseñar la estructura organizacional acorde a la estrategia.
  - ✓ Entender desde HR qué es lo que le sirve al negocio, evitando entregables estándar que pueden no coincidir con las necesidades de la organización.



- ✓ Ofrecer soluciones anticipadamente, sin esperar que se trate de una solución a un problema existente.
- ✓ Participar de reuniones gerenciales con involucramiento de HR para poder aportar desde su expertise.
- ✓ Desarrollar a los líderes a través de programas internos.
- ✓ Diagramar internamente “comunidades de líderes”.
- ✓ Comprender y explicar hacia el interior de las empresas que los programas de liderazgo son “viajes” que llevan su tiempo para poder madurar, con lo cual se debe buscar sostenibilidad en el tiempo.
- ✓ Alentar e impulsar los programas de coaching y asesoría para desarrollo de gerentes, junto con un plan de Mentoring.
- Por último, las principales habilidades que se consideran necesarias para desempeñarse en este rol desde HR son:
  - ✓ Capacidad de influencia.
  - ✓ Negociación.
  - ✓ Conocimiento del negocio.
  - ✓ Tolerancia a la frustración.
  - ✓ Muy buenas relaciones interpersonales.
  - ✓ Visión estratégica.
  - ✓ Orientación estratégica.
  - ✓ Experimentación.

## 9) Prácticas colaborativas de Logística

- Problemáticas Actuales:
  - ✓ Mindset corporativo - falta de apertura a la co-logística.
  - ✓ Concentración de poder y formación de tarifas por proveedores logísticos.
  - ✓ Falta de información de referencia de calidad.
  - ✓ Ausencia de plataformas para el benchmark y networking.
- Highlighs y Propuestas:
  - ✓ Impulsar el benchmark y networking entre las distintas empresas participantes del Foro.
  - ✓ Creación de una Cámara de "Dadores de Carga" que sea independiente de las Cámaras de Transportistas, para generar oportunidades de aprovechamiento de Sinergias.
  - ✓ Generación de un punto de contacto con el Gobierno para impulsar esta iniciativa.
- En términos de Oportunidades, se consideraron prioritarias:
  - ✓ Optimización de millas vacías.
  - ✓ Incremento de visibilidad y transparencia de Fees de mercado (3PL-Operadores Logísticos).
  - ✓ Asistencia tecnológica y financiamiento a operadores para modernización.



- ✓ Desarrollo y capacitación en trabajo colaborativo entre proveedores y clientes.

## **10) Desarrollo de la competitividad en proveedores claves**

- Ventajas de desarrollar un proveedor Pyme:
  - ✓ Generar relaciones sólidas de largo plazo win-win.
  - ✓ Agilidad en las respuestas por parte del proveedor.
  - ✓ Obtener una mayor adaptación a los cambios y/o desafíos propuestos.
  - ✓ Poder realizar Inversiones en I+D en conjunto.
- Condiciones necesarias para el desarrollo de una Pyme:
  - ✓ Realizar constantes capacitaciones en buenas prácticas y mejora de procesos, además de las correspondientes auditorías de calidad.
  - ✓ Fomentar las relaciones de mediano/largo plazo.
  - ✓ Establecer una comunicación abierta y un entendimiento mutuo de la cadena de valor.
  - ✓ Poseer reglas claras en cuanto a la administración del riesgo.
  - ✓ Uniformidad y estandarización de normas.
  - ✓ Promover un trabajo/proceso colaborativo (“share the pain”).
  - ✓ Brindar un abierto y fácil acceso de know how y tecnología.
  - ✓ Será necesario también la ayuda/Intervención del Gobierno tanto para facilitar las importaciones claves como para tener acceso a créditos/financiación. A su vez, es indispensable el desarrollo de Infraestructura (transporte polimodal) con más puntos de entrada y de salida.

## **11) Sistemas, tecnología e innovación en la cadena de suministro**

- Problemáticas actuales:
  - ✓ Brechas entre el ámbito privado y la legislación nacional y estatal a nivel provincial y municipal: No existe alineación y está “lejos” de tener el desarrollo tecnológico digital que ya está vigente por lo que se debe duplicar documentación (en papel) para cumplir con la reglamentación.
  - ✓ Legislación Nacional, Provincial y Municipal no alineada por lo que en algunos casos la documentación se debe “customizar” dependiendo del destino de entrega.
- Novedades tecnológicas en la cadena de suministros:
  - ✓ Aplicativos software:
    - Aplicaciones mobile customizadas, enfocadas en la logística de distribución que se integra a la plataforma ERP y permite tener los datos de la trazabilidad de las entregas a través de un sistema electrónico de firmas. De esta manera, los remitos son ya conformados en forma electrónica.



- GPS que tiene el recorrido en forma online de cada entrega, para demostrar trazabilidad y punto de entrega de la mercadería.
- "Sorter de remitos": Sorter + Extensibles hasta el camión en algunos destinos, Tow Line y Clasificador Automático de Remitos.
- ✓ Equipamiento / Dispositivos tecnológicos:
  - Smartphone: A través de APPS ya se puede ver plataformas integradas al sistema ERP que permite revisar Indicadores de Gestión (KPI's).
  - Drones: actualmente los Drones son utilizados como parte de las operaciones internas en algunas organizaciones. Ejemplos: Inventarios Cíclicos (a través de lectoras de código de barras) o Gestión de Mantenimiento (revisión de techos y paredes de Naves Industriales).
  - Robótica: Desafío de mantener el equilibrio entre robots y empleados.
  - Internet: Plataforma que comenzará a manejar maquinaria a distancia para operaciones de logística de inbound.

## **12) Tablero de Comando que permita realizar benchmark inter-empresas**

- Se trabajó en la estandarización de un Tablero de Comando (Balanced Scorecard) que pueda ser utilizado por diferentes organizaciones, y así contar con parámetros de mercado comparativos. En esta oportunidad se tomó como prueba piloto a la industria farmacéutica, siendo los próximos pasos la difusión de este tablero de comando entre la comunidad de Líderes de Planta de este sector.
- Los indicadores clave que se definieron en diferentes dimensiones, fueron:
  - ✓ Perspectiva financiera: costos directos, costos indirectos, rotación de inventarios, inversiones (Investigación y Desarrollo; Equipamiento; Automatización); Exportaciones/Importaciones.
  - ✓ Procesos internos: OEE, Unidades producidas; Reclamos por mil unidades.
  - ✓ Perspectiva cliente: Delivery on time; Customer service level; Acierto forecast.
  - ✓ Cultura y capital humano: Existencia de programas de ahorros, clima interno y/o incentivos, ausentismo; número de Accidentes.



## Resultado Encuestas

### Contexto

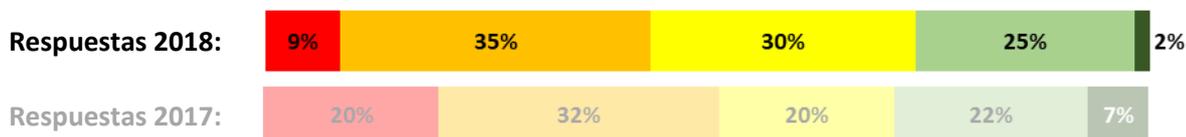
1) ¿Cuál es su percepción del contexto económico-político-social en el cual opera su compañía?

- a. Muy desfavorable
- b. Algo desfavorable
- c. No es desfavorable, pero tampoco favorable
- d. Algo favorable
- e. Muy favorable



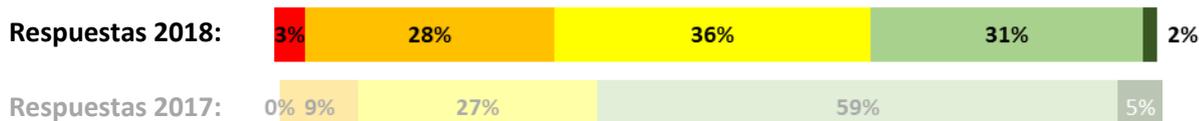
2) ¿Qué evolución considera que tuvo el contexto económico-político-social en el cual opera su compañía en los últimos 12 meses?

- a. Empeoró significativamente
- b. Empeoró levemente
- c. Se mantuvo igual
- d. Mejoró levemente
- e. Mejoró significativamente



3) ¿Cuál es su pronóstico del contexto económico-político-social local para los próximos 12 meses?

- a. Que empeore significativamente
- b. Que empeore levemente
- c. Que se mantenga igual
- d. Que mejore levemente
- e. Que mejore significativamente

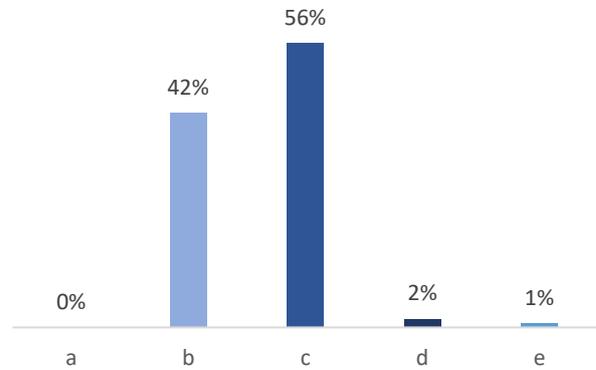




**Competitividad General**

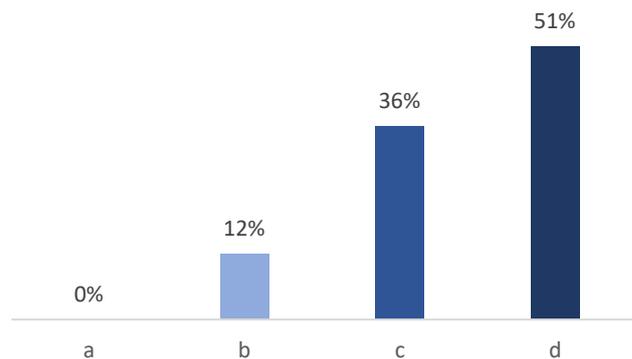
**1) ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo?**

- a. La baja Competitividad de Argentina es irremediable
- b. La baja Competitividad de Argentina podrá mejorarse en un lapso no menor a 20 años
- c. La baja Competitividad de Argentina puede mejorarse rápidamente (5 – 10 años)
- d. No considero que sea cierto que Argentina tenga un bajo nivel de Competitividad
- e. No considero que sea relevante si Argentina es considerada más o menos Competitiva



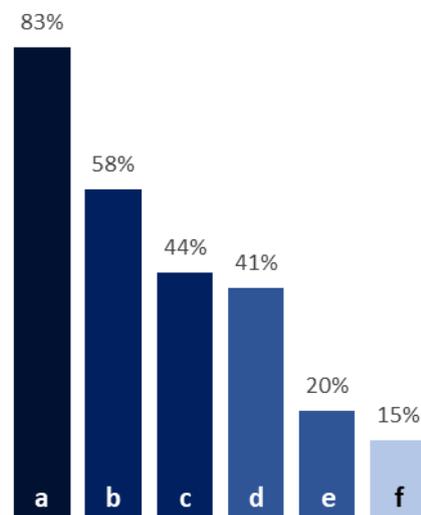
**2) ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo?**

- a. En mi empresa el concepto de Competitividad no es ni será un factor relevante a la hora de gestionar
- b. En mi empresa hay una leve relación entre el concepto de Competitividad y la gestión diaria
- c. En mi empresa el concepto de Competitividad está medianamente vinculado a la gestión diaria
- d. En mi empresa el concepto de Competitividad está altamente vinculado a la Gestión diaria



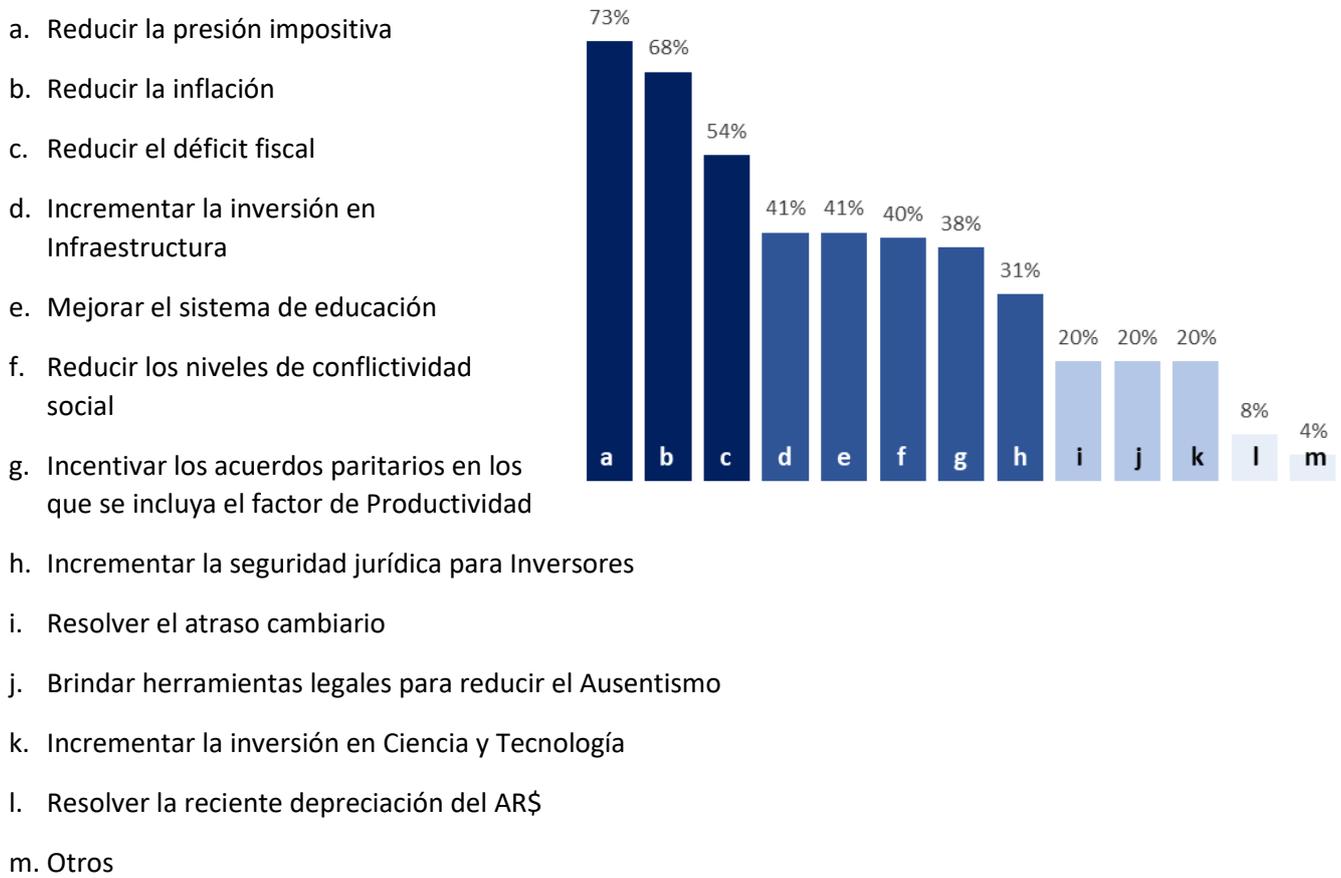
**3) ¿Qué políticas internas está implementando o planeando implementar su empresa para mejorar la competitividad? (elegir un máximo de 3 opciones)**

- a. Mejora de procesos
- b. Inversión en maquinarias o inmuebles
- c. Reducción de gastos y/o de personal
- d. Programas de capacitación y entrenamiento del personal
- e. Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios
- f. Otros





**4) ¿Qué políticas públicas ESPERA que sean llevadas a cabo para mejorar la Competitividad en el corto-mediano plazo? (elegir un máximo de 5 opciones)**

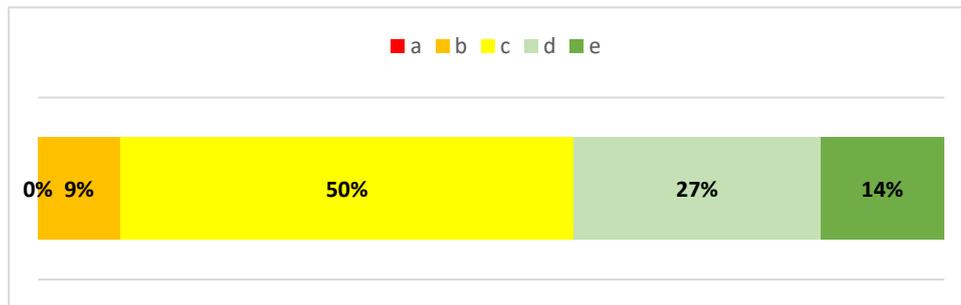




**Recursos Humanos**

**1) En el período actual, respecto al período anterior, los índices de ausentismo en la empresa evolucionaron de la siguiente manera**

- a. Se incrementó el nivel de ausentismo en 20% o más (ej.: pasó de 10% a 12%)
- b. Se incrementó el nivel de ausentismo en menos de un 20%
- c. El nivel de ausentismo se mantuvo constante
- d. Se redujo el nivel de ausentismo menos de un 20%
- e. Se redujo el nivel de ausentismo en 20% o más (ej.: pasó de 10% a 8%)

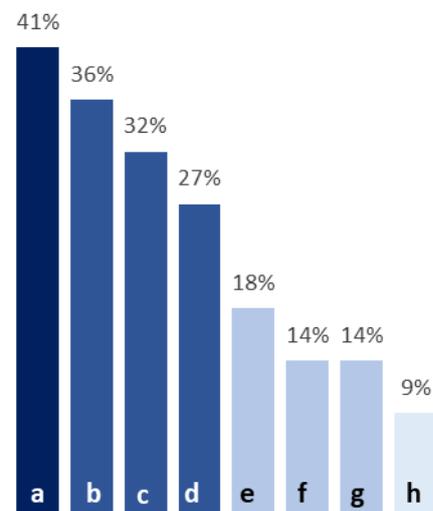


**\*Niveles de Ausentismo:**

- Promedio: 6,36 %
- Mediana: 6,50 %
- Mínimo: 1,8 %
- Máximo 16 %

**2) A la hora de reclutar para el área de Manufactura y Supply Chain, las principales restricciones que encuentra son (elegir un máximo de 2 opciones)**

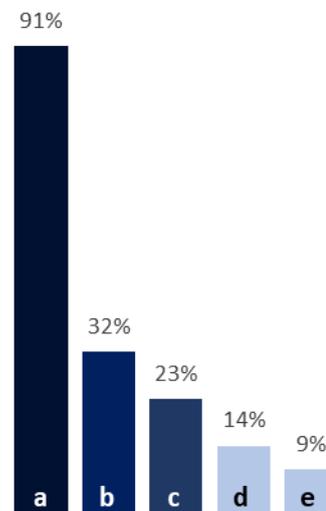
- a. Mercado target muy reducido
- b. Escasez de candidatos con los conocimientos técnicos requeridos
- c. Escasez de candidatos con competencias blandas requeridas
- d. Política salarial poco competitiva por parte de mi empresa / Pretensión salarial de los candidatos muy elevada
- e. Escasez de candidatos con manejo de idioma
- f. Contar con definiciones precisas por parte de la Línea
- g. Contar con el involucramiento oportuno de la Línea
- h. Falta de conocimientos técnicos por parte del equipo/partner a cargo de la selección





**3) De acuerdo a su experiencia, cuáles son las principales oportunidades de mejora para evitar / minimizar conflictos sindicales (elegir un máximo de 2 opciones)**

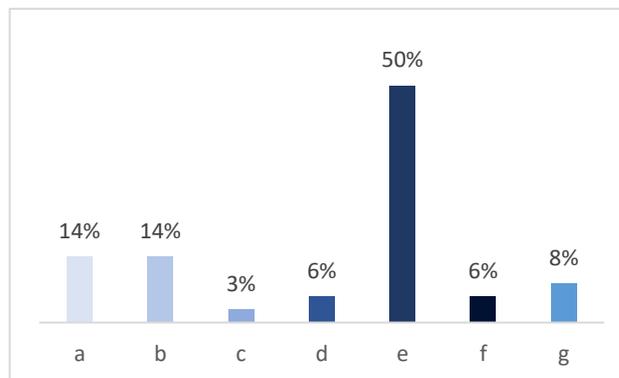
- a. Mejorar la capacidad de los Mandos Medios para gestionar conflictos y/o identificarlos en etapas tempranas
- b. Mejorar la capacidad de la Gerencia/Dirección Industrial/Planta/Operaciones para gestionar conflictos
- c. Contar con más y mejores herramientas de negociación por parte de la Alta Dirección local
- d. Otras
- e. Lograr mayor fluidez en el contacto con las autoridades municipales / provinciales / nacionales para que medien oportunamente en los conflictos



**Supply Chain**

**1) ¿Qué nivel de integración tiene su cadena de suministro con sus clientes?**

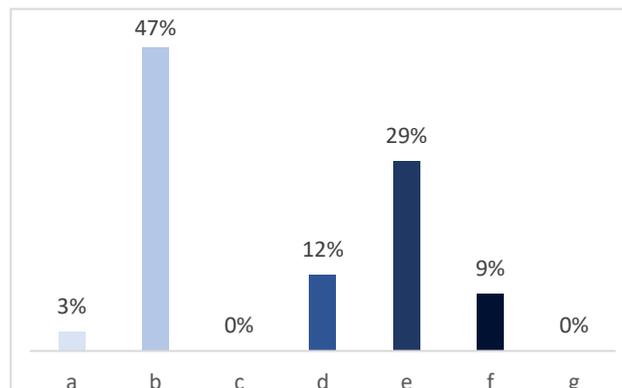
- a. Tomamos los pedidos con visitas presenciales
- b. Recibimos los pedidos por correo electrónico
- c. Recibimos los pedidos por teléfono
- d. Gestionamos archivos estandarizados de tipo Excel
- e. Nos comunicamos mediante una interface vía Internet
- f. Contamos con softwares integrados con nuestros clientes
- g. Otros





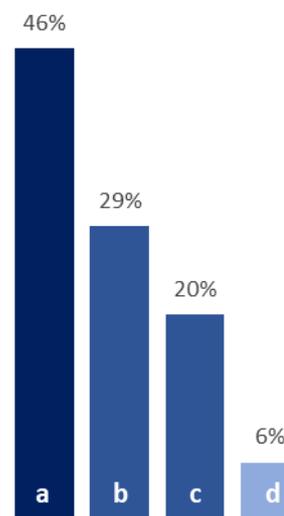
**2) ¿Qué nivel de integración tiene su cadena de suministro con sus proveedores?**

- a. Realizamos los pedidos con visitas presenciales
- b. Realizamos los pedidos por correo electrónico
- c. Realizamos los pedidos por teléfono
- d. Gestionamos archivos estandarizados de tipo Excel
- e. Nos comunicamos mediante una interface vía Internet
- f. Contamos con softwares integrados con nuestros proveedores clave
- g. Otros



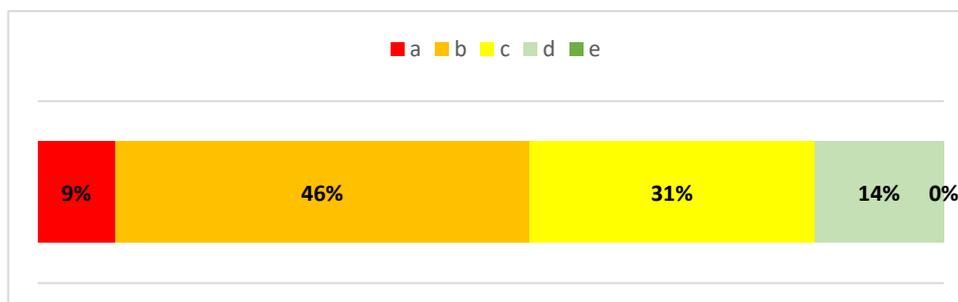
**3) ¿Cuál de los siguientes factores tiene el mayor impacto en los costos logísticos de su empresa?**

- a. Costo/eficiencia de transporte dentro de Argentina
- b. Costo/eficiencia de importación
- c. Costo de mano de obra propia, asociada al circuito logístico
- d. Costo/eficiencia de exportación



**4) ¿Qué evolución tuvo el costo logístico dentro del esquema de costos de su operación durante los últimos 12 meses?**

- a. La incidencia del logístico se incrementó considerablemente
- b. La incidencia del logístico se incrementó levemente
- c. La incidencia del costo logístico se mantuvo constante
- d. La incidencia del costo logístico disminuyó levemente
- e. La incidencia del costo logístico disminuyó considerablemente

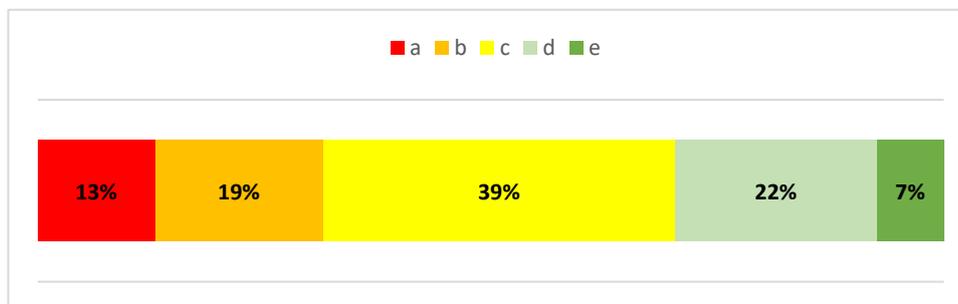




**Manufactura**

1) Defina la situación de Inversión en bienes de capital durante el período en curso, medida en USD.

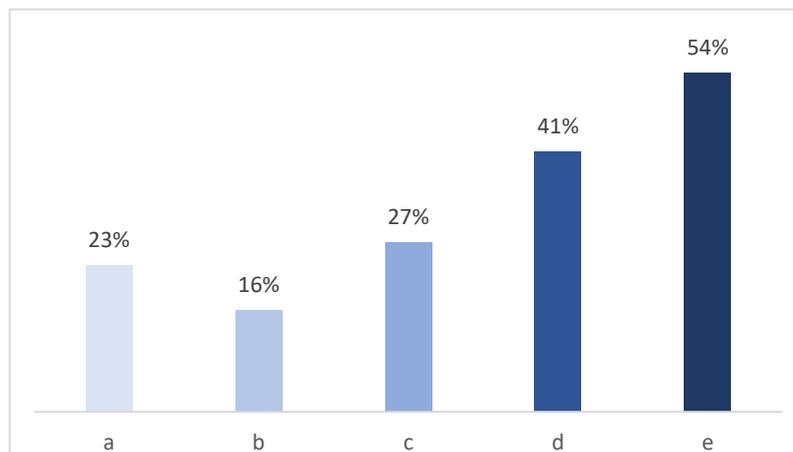
- a. Decreció más de un 20% respecto al año pasado
- b. Decreció entre un 10% y 20% respecto al año pasado
- c. Se mantuvo el nivel de inversión
- d. Creció entre un 10% y 20% respecto al año pasado
- e. Creció más de un 20% respecto al año pasado



2) ¿Qué estrato de su organización identifica como “cuello de botella” para mejorar la Competitividad?

(elegir un máximo de 2 opciones)

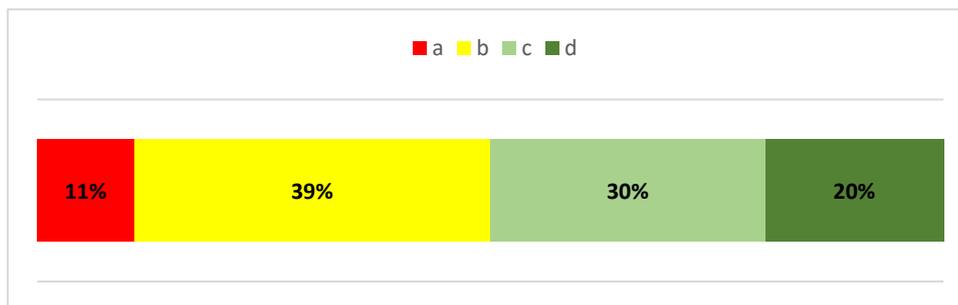
- a. Accionistas
- b. C-level
- c. Nivel Gerencial
- d. Mandos Medios
- e. Operarios





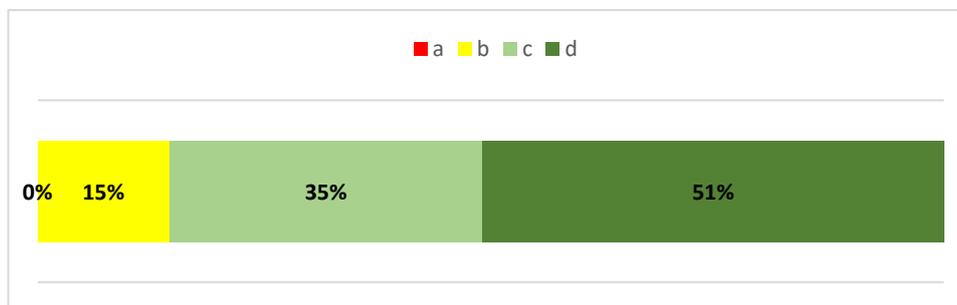
**3) Tecnología e innovación**

- a. Durante los últimos 2 años en mi(s) Planta(s) no hubo ninguna innovación ni implementación de nuevas tecnologías
- b. Durante los últimos 2 años en mi(s) Planta(s) fue esporádica la innovación y/o implementación de nuevas tecnologías
- c. Durante los últimos 2 años en mi(s) Planta(s) fue habitual la innovación y/o implementación de nuevas tecnologías
- d. Durante los últimos 2 años en mi(s) Planta(s) fue constante la innovación y/o implementación de nuevas tecnologías



**4) Mejora de Procesos**

- a. La mejora de procesos no es un tema que se considere relevante como herramienta para lograr mayor competitividad
- b. La empresa estudia y mejora los procesos cuando aparecen problemas que necesitan solucionarse.
- c. La empresa trabaja en la mejora de algunos procesos como parte de proyectos individuales de reducción de costos
- d. La empresa está comprometida con la mejora continua de procesos, en la que se trabaja según un plan estratégico a partir de los objetivos de competitividad a largo plazo.

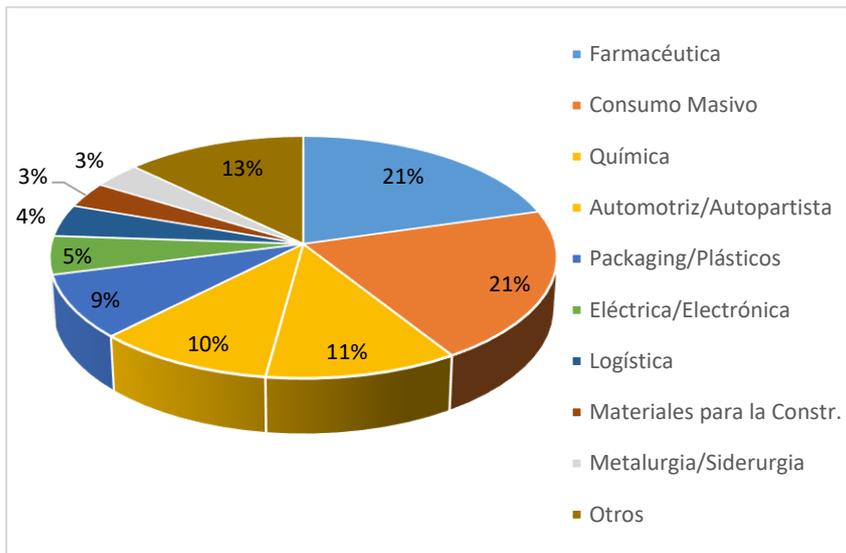




**Anexo – sobre la muestra (117 casos)**

**Industria**

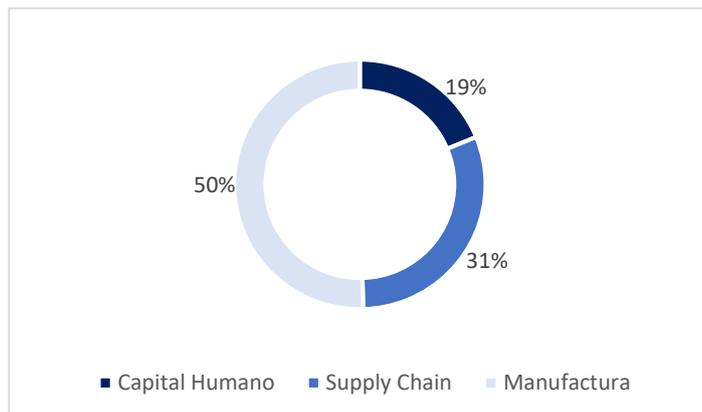
Farmacéutica	21%
Consumo Masivo	21%
Química	11%
Automotriz/Autopartista	10%
Packaging/Plásticos	9%
Eléctrica/Electrónica	5%
Logística	4%
Materiales para la Construcción	3%
Metalurgia/Siderurgia	3%
Otros	13%



**Tipo de Compañía**



**Áreas de los encuestados dentro de la Compañía**





**Dotación de la Compañía**

Hasta 200 empleados	25%
Entre 200 y 500 empleados	38%
Entre 500 y 1.000 empleados	23%
Entre 1.000 y 4.000 empleados	11%
Entre 4.000 y 10.000 empleados	3%
Más de 10.000 empleados	1%

