

KAIZEN en pymes de la provincia de Buenos Aires

L. Baretta ⁽¹⁾, G. Wyngaard ⁽¹⁾, J. Rosso ⁽²⁾

lbaretta@inti.gob.ar

⁽¹⁾ Dto. Tecnologías de Gestión Pampeana-SOR Pampeana-GOAR-INTI

⁽²⁾ DT Tecnologías de Gestión-SOTGyC-GOSI-INTI

Palabras Clave: Filosofía Kaizen; Mejora Continua, Tecnologías de Gestión, Mejora de la productividad

INTRODUCCIÓN

El proyecto “Plan Integral de Desarrollo de Cadenas Productivas Estratégicas” se ejecutó en 2019 conjuntamente entre el Consejo Federal de Inversiones (CFI), el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Dicho proyecto tuvo como foco mejorar el nivel de productividad, organización y/o calidad de las pymes mediante la aplicación de la filosofía Kaizen (Mejora Continua). Alcanzó a 124 pymes de la provincia de Buenos Aires, pertenecientes a 12 sectores industriales estratégicos.

A través de los asesores de la Red de Tecnologías de Gestión - INTI, se asistió técnicamente a las empresas durante cinco meses para transferir herramientas de mejora continua mediante capacitaciones, visitas a planta y talleres de intercambio de experiencias. El asesoramiento se realizó bajo dos modalidades: Individual y Asociativa.

OBJETIVOS

Mejorar los niveles de productividad, calidad y organización de las pymes mediante la aplicación de Tecnologías de Gestión y herramientas de Mejora Continua.

DESARROLLO

En mayo de 2019, el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires en conjunto con INTI, realizaron una convocatoria abierta a empresas de diferentes sectores estratégicos con el fin de informarles acerca del proyecto e invitar a inscribirse de manera voluntaria.

Concluida dicha etapa, ambas instituciones comenzaron con el proceso de selección, que estuvo enfocado en definir qué empresas se adecuaban mejor a ciertos criterios definidos: compromiso del empresario, disponibilidad de tiempo para implementar el programa, potencial para alcanzar mejoras, disponibilidad para difundir resultados. Además, de estar

comprendidas dentro de los sectores estratégicos y la región definida para el proyecto.

Del total de empresas participantes, 104 fueron asesoradas mediante la modalidad asociativa y los 20 restantes bajo modalidad individual, teniendo cada una de ellas las siguientes particularidades descriptas a continuación:

❖ **Modalidad Asociativa:** sus principales objetivos son transferir herramientas de mejora continua para resolución de problemas en las empresas y fomentar el intercambio de experiencias entre las mismas.

Se conforman grupos de empresas y se realizan capacitaciones, visitas a planta y talleres de trabajo conjuntos. Dicha modalidad busca el intercambio de conocimientos y experiencias, y propiciar un espacio de construcción conjunta de aprendizajes.

Modalidad Individual: cada empresa recibe un diagnóstico en el cual los asesores visitan la empresa con el fin de detectar oportunidades de mejora.

Consensuadas las problemáticas a abordar, se define un plan de acción y, a partir de allí, cada empresa recibe visitas por parte de los asesores con el fin de implementar las mejoras propuestas.

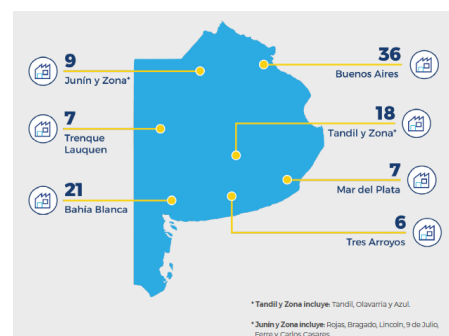


Figura 1: Cantidad de empresas asistidas por localidad

El inicio de las actividades comenzó con la *Etapa de Capacitación*, para la cual se realizaron 2 encuentros donde se realizó una introducción a la implementación de la Filosofía Kaizen. Asimismo, durante la capacitación se explicaron y entregaron las herramientas necesarias para documentar un proceso de mejora.

Paso siguiente, se abordaron las *Etapas de Diagnóstico e Implementación*. Para la ejecución del diagnóstico, se realizó una visita a cada empresa participante para consensuar el problema a abordar durante la asistencia técnica.

Posteriormente, en la fase de implementación se realizaron visitas de seguimiento a cada organización con el fin de asesorar al personal en la implementación de las herramientas necesarias para la resolución de cada problema específico. Así también, se realizaron *Talleres de Intercambio de Experiencias*, en los cuáles; los asesores brindaron lineamientos de trabajo comunes y cada empresa presentaba avances obtenidos en sus respectivos planes de trabajo.



Figura 2: Taller Intercambio de Experiencias Bahía Blanca

Por último, en la *Etapa de Evaluación* se visitó cada empresa con el fin de evaluar los resultados obtenidos a partir de la implementación de Kaizen, el impacto de las mejoras implementadas y el proceso de resolución del problema seleccionado.

RESULTADOS

Antes de iniciar el proyecto, el 47% de las empresas participantes desconocía la filosofía Kaizen y las herramientas para la solución de problemas. A partir de las capacitaciones, talleres de intercambio y las asistencias, se pudo lograr que el 100% de las empresas conozcan estos conceptos y puedan llevarlos a la práctica mediante la resolución de problemas reales.



Figura 3. Nivel de conocimiento de la Filosofía Kaizen antes y después del proyecto

Por otra parte, el grado de implementación de Kaizen en las empresas era prácticamente nulo antes del inicio del proyecto. Luego del mismo, el 78% de las mismas aplicó Kaizen en la práctica.

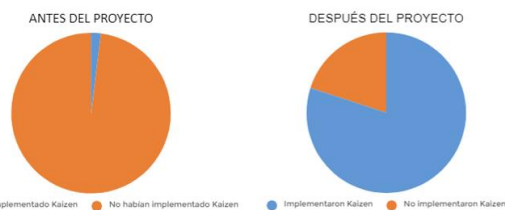


Figura 3. Nivel de implementación de Kaizen antes y después del proyecto

Las actividades desarrolladas por algunas empresas durante la implementación del Proyecto, se pudieron transcribir en un *Reporte A3* como experiencias de éxito. Otro producto resultante del proyecto fue la elaboración de la publicación "Kaizen en PyMES de la Provincia de Buenos Aires" cuya intención es describir la modalidad de trabajo asociativa, así como presentar casos de éxito de diferentes empresas que participaron del proyecto.



Figura 4. Caso de éxito de empresa y publicación (ISBN 978-950-532-458-3)

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La implementación del proyecto Kaizen asociativo motivó a que las pymes se interesen en la temática y continúen trabajando sobre la misma concluidas las actividades, manifestando su intención de participar en futuros proyectos.

Un aspecto a mejorar es la etapa de selección de empresas, que deberá contemplar criterios tales como "*nivel de conocimiento Kaizen*" y el hecho de contar con registros e indicadores, con el fin de poder conformar grupos más homogéneos.

Cabe destacar, que los casos desarrollados son replicables en otras industrias, siendo la metodología adaptable a cualquier tipo de rubro. Por ello, seguramente servirán de referencia para que otras instituciones pongan en marcha nuevas y exitosas prácticas de Mejora Continua.

Por último, a partir de los resultados obtenidos queda demostrado que la filosofía Kaizen, permite la obtención de resultados tangibles mediante la aplicación de metodologías sencillas y de bajo costo de implementación.

AGRADECIMIENTOS

A todos los asesores pertenecientes a la Red de Tecnologías de Gestión que participaron del Proyecto.