

# MEJORA DE PRODUCTIVIDAD EN PYMES DE SANTIAGO DEL ESTERO Y FORMACIÓN DE CONSULTORES

López, A.(i); Hoyos, G.(ii); Castiglione, G.(ii)  
(i) INTI – Mar del Plata, (ii) INTI – Santiago del Estero  
amlopez@inti.gob.ar

## Introducción

La Red de Tecnologías de Gestión del INTI, creada en el año 2006, asiste a las pymes con un conjunto de herramientas, conocimientos y técnicas que ayudan a mejorar la productividad. Está compuesta por 23 nodos y más de 80 consultores.

Desde sus inicios, en el Centro INTI Santiago del Estero se detectó la ausencia de asistencia en herramientas de mejora de la productividad en la industria local y se realizaron distintas actividades en busca de la conformación del Nodo de Tecnologías de Gestión.

Con el fin de desarrollar ese nodo se formuló un proyecto de asistencia técnica a pymes para fortalecer las competencias de los consultores locales mediante el acompañamiento o tutoría de un consultor certificado de la Red perteneciente a INTI Mar del Plata.

## Objetivo

El proyecto tuvo dos objetivos principales que se complementan entre sí:

- Mejorar la productividad de las empresas santiagueñas mediante la implementación de Tecnologías de Gestión (TG).
- Formar un equipo de consultores locales especializados en TG para atender las demandas de las empresas de la región.

Los actores involucrados en el proyecto fueron: cuatro pymes, dos consultores de INTI Santiago del Estero y un consultor certificado de INTI Mar del Plata.

## Descripción

El proyecto se desarrolló entre marzo y diciembre de 2016. Se elaboró un cronograma de ejecución y a continuación se describen las actividades realizadas.

### Formación de los consultores locales

La tutoría comprendió las siguientes actividades de apoyo a los consultores:

- Formación y transferencia de la metodología de trabajo sobre diagnósticos, generación de planes, implementación de las mejoras y evaluación de resultados.
- Transferencia de conocimientos específicos en herramientas de mejora productiva.

- Acompañamiento y supervisión de los consultores durante el desarrollo de diagnósticos, en la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades referentes a las asistencias, en la confección de informes y evaluación de resultados en las empresas.

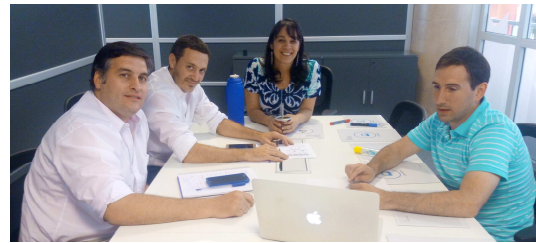


Figura 1: Consultores involucrados en el proyecto

### Asistencia técnica a empresas

#### Convocatoria y selección de empresas

Se convocaron empresas de diferentes rubros y tamaños y se seleccionaron cuatro empresas para participar de la asistencia técnica. Estas son: Aníbal Dumit – Megacarteles, Krawi S.R.L., Premoldeados García S.R.L. y Productora Santiagueña de Río Dulce S.A.

#### Diagnóstico a las empresas

Se realizó un diagnóstico general en las empresas con el fin de detectar oportunidades de mejora en cada una de ellas.

#### Elaboración de planes de mejora

Como consecuencia de los diagnósticos, se elaboró un plan de acción para cada empresa. En la Tabla 1 se muestran los temas de trabajo que surgieron de los planes de mejora.

Tema	Empresas [#]
Programa 5S (orden y limpieza)	4
Distribución en planta	2
Sistemas de gestión de información	2
Estandarización de procesos	1
Estructura organizacional	1
Control de stock	1

Tabla 1: Temas de trabajo

#### Implementación de los planes de acción

La implementación de los planes se realizó en un período de 6 meses, mediante un trabajo en equipo entre los consultores y los miembros de

la empresa. El consultor guía y lidera al equipo de trabajo, transfiriendo herramientas a la empresa y enseñándole cómo resolver sus problemas.



Figura 2: Asistencia técnica en una pyme

#### Evaluación de resultados

Se fijaron dos instancias de evaluación de los avances de los planes de trabajo (informe parcial y final). Se evaluó el porcentaje de cumplimiento e indicadores de impacto.

#### **Seminarios**

##### Seminario de sensibilización

Se realizó un seminario de sensibilización en el que se presentó una introducción a las tecnologías de gestión y casos de empresas. Asimismo se presentó el proyecto.

##### Seminario abierto

Se brindó un seminario abierto teórico-práctico sobre herramientas de mejora productiva, específicamente sobre el Programa 5S y Gestión de la Producción.

##### Seminario de cierre

En el seminario de cierre se presentaron los resultados del proyecto y las empresas expusieron las mejoras implementadas.



Figura 3: Seminario de cierre del proyecto

#### **Resultados**

Se lograron mejoras y se transfirieron herramientas en 4 pymes. En la Figura 4 se muestra el porcentaje de cumplimiento de los planes de trabajo en las empresas.

Específicamente, algunos de los logros en las diferentes empresas fueron:

- Se capacitó al personal en distintas herramientas de tecnologías de gestión.

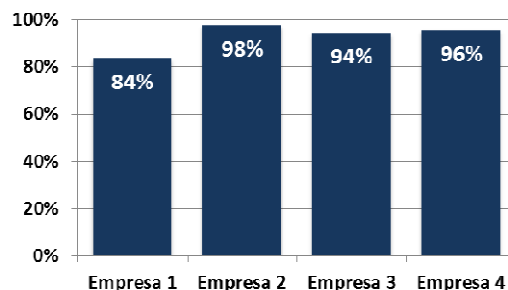


Figura 4: Cumplimiento de los planes de trabajo

- Se recuperaron espacios improductivos y se organizaron las áreas de trabajo.
- Aumentó la productividad del personal de mantenimiento.
- Disminuyeron los errores en la confección de presupuestos y se evitó la duplicidad de tareas.
- Se desarrollaron herramientas para el análisis de la capacidad y cuello de botella.
- Se realizó la estandarización del proceso de producción de revestimientos.
- Se mejoró la distribución en planta o layout.
- Se desarrolló e implementó un sistema de gestión integral.

Por otro lado, se fortaleció el equipo de trabajo de Tecnologías de Gestión de INTI Santiago del Estero mediante la formación de dos consultores.

Se logró difundir el trabajo y los conceptos de mejora continua a otras empresas mediante los seminarios, generándose oportunidades de realización de nuevos diagnósticos, asistencias técnicas, capacitaciones y proyectos para la mejora de la productividad.

#### **Conclusiones**

Las empresas participantes obtuvieron mejoras en sus procesos productivos y capacitaron a parte de su personal en la aplicación de TG. Se transfirieron herramientas para que las empresas puedan continuar con la mejora de sus procesos.

La visión y el compromiso de los directivos de las empresas fueron de vital importancia para el desarrollo del proyecto. Es necesario continuar sensibilizando a los empresarios sobre la utilidad y la importancia de las TG para mejorar la productividad.

Se cuenta con profesionales formados en la implementación de TG, capaces de dar respuesta a futuras demandas de distintos sectores industriales, extendiendo la cantidad de empresas involucradas en proyectos de mejora.