

# MEJORA DE LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS EN EMPRESAS METALMECÁNICAS DE TIERRA DEL FUEGO

R. Roca, A. Satler, H. Zorzi, I. Pirosanto  
INTI CHUBUT, UE Pto. Madryn, INTI Mar del Plata  
iverp@inti.gob.ar

## Introducción

El perfil productivo de la provincia de Tierra del Fuego se distingue por su régimen aduanero y fiscal, enmarcado en un Área Aduanera Especial (AAE). En este contexto, han surgido una variedad de empresas amparadas bajo el subrégimen industrial y sus beneficios, caso de los rubros textil-confección, plásticos, autopartes y electrónicos.

Dichas empresas demandan servicios de apoyo a la producción, lo que ha generado el desarrollo de otros sectores, entre ellos el de empresas PyMEs metalmeccánicas y afines.

Estas últimas, además de poseer debilidades en términos de gestión organizacional, cuentan con la desventaja de la falta generalizada de profesionalización en la región (Ignacio Bruera et. al, 2012). Debido a ello, resulta fundamental contribuir a su desarrollo, pretendiendo fortalecer de esta forma la competitividad del entramado productivo.

## Objetivo

**Transferir conocimiento a las empresas acerca de las mejores prácticas de producción y gestión de negocios**, mediante la asistencia técnica in situ llevada adelante por profesionales del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) de Mar del Plata y Chubut, que actúan como facilitadores de las herramientas de mejora que surgen como propuesta del análisis del diagnóstico.

**Generar conciencia para que las mejoras propuestas trasciendan la asistencia del equipo técnico de INTI**, convirtiéndose en un hábito y sustento de la mejora continua (KAIZEN) buscada.

## Descripción

El proyecto se elaboró en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Local y PyME- Ministerio de Industria e Innovación Productiva de Tierra del Fuego, y se financió mediante aportes de las empresas participantes y fondos del Consejo Federal de Inversiones (CFI).

Las 3 (tres) empresas pertenecientes al sector metalmeccánico y afines que confiaron en el proyecto y decidieron formar parte son: Tornería Rolón, Imprenta del Valle y Poliser Calefacción.

Para cumplir con los objetivos propuestos se conformó un equipo de trabajo integrado por 4 (cuatro) profesionales de distintos centros del INTI, especializados en Tecnologías de Gestión, quienes llevaron a cabo visitas a las empresas con una frecuencia quincenal, durante las 21 semanas que duró el proyecto. La metodología para el abordaje fue la siguiente:

- 1) **Diagnóstico:** consistió en detectar los principales problemas u oportunidades de mejora en cada una de las empresas. Para ello se realizaron visitas a las tres instalaciones y se relevó información de todas las áreas de la organización. Paso siguiente, se consensuaron los temas de trabajo que se creían más convenientes para cada empresa y se planificó el abordaje de las actividades en el tiempo.

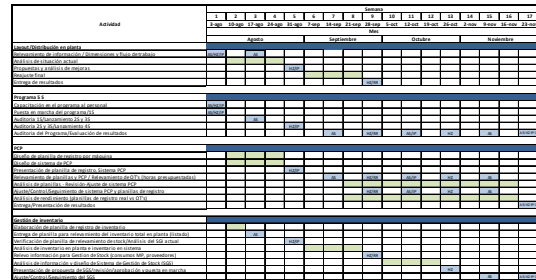


Figura 1: Diagrama de Gantt

En todas las empresas se encontraron problemáticas similares:

- ✘ Procesos poco estandarizados. Inexistencia de procedimientos de trabajo. Escasos registros de información. Deficiencia en control de calidad y respuesta a clientes.
- ✘ Inexistencia de un método de almacenamiento para materias primas, insumos y herramientas. Falta de rotulación. Exceso de material innecesario en la planta. Desorden general.
- ✘ Desconocimiento de cantidad de materiales almacenados en planta. Desconocimiento de ratios de consumo. Inexistencia de puntos de pedido y política de aprovisionamiento.
- ✘ Falta de planificación y control. Flujo de trabajo desorganizado e ineficiente.
- ✘ Problemas de comunicación interna.

2) **Talleres de Capacitación:** en base a los puntos a mejorar detectados durante los diagnósticos, se seleccionaron 5 temas de mejora, comunes a las 3 empresas: 7 *pérdidas*, *Programa 5S*, *Calidad*, *Planificación de la Producción* y *Layout*. Se desarrollaron talleres teórico-prácticos en donde se capacitó al personal de las 3 (tres) empresas.



Figura 2: Talleres de capacitación

3) **Asistencia técnica:** en cada empresa se fueron abordando los temas de mejora planificados al inicio del proyecto, a través de las visitas quincenales de los asesores. En todos los casos se fomentó la participación activa del personal, a fin de incrementar la probabilidad de éxito en el aprendizaje de las técnicas, herramientas y conocimientos transferidos.

Los temas de mejora desarrollados en las empresas fueron: Programa 5S, Programación y Control de la Producción, Calidad, Gestión de Stock y Layout.



Figura 3: Implementación

Al finalizar el proyecto se realizó una reunión con los directivos de todas las empresas y con los representantes de la Secretaría de Desarrollo Local y PYME-Ministerio de Industria e Innovación Productiva- de Tierra del Fuego, a fin de evaluar los resultados alcanzados en cada organización. Si bien no se llegó a abordar en profundidad la totalidad de los temas propuestos al inicio del proyecto, se obtuvieron buenos resultados en las 3 (tres) empresas.

## Resultados

Resulta difícil cuantificar las mejoras obtenidas ya que se trata del desarrollo de técnicas y herramientas que aportan beneficios que anteriormente las empresas no poseían. Entre las principales mejoras alcanzadas, se destaca:

- ✓ Capacitación del personal en temas de mejora continua.
- ✓ Generación y organización de la información para la mejora en la toma de decisiones.
- ✓ Implementación de herramientas para el incremento de la eficiencia y productividad de las actividades involucradas en los procesos productivos.
- ✓ Mejora en la organización, orden y limpieza de los puestos de trabajo.
- ✓ Mejora en la calidad de los productos.
- ✓ Mejora en la planificación y control de la producción.
- ✓ Reducción de costos, a través de la eliminación de tareas improductivas.

## Conclusiones

Todas las temáticas abordadas presentaron un horizonte totalmente nuevo para el personal de las empresas. Como muchas veces sucede, aparece cierto miedo a lo desconocido, por temor a perder lo conseguido, generando en algunas personas cierta resistencia al cambio. Si bien esta situación disminuyó la velocidad de avance deseada durante la implementación de las herramientas, sirvió para intentar modificar las creencias y la actitud de aquellos que se encontraban poco convencidos con el proyecto. Al finalizar, los representantes de las organizaciones expresaron su gratitud y agradecimiento, manifestando que los resultados obtenidos fueron muy positivos para el desarrollo de sus pymes.

Los 4 asesores del INTI involucrados en el proyecto coincidimos en que fue una experiencia enriquecedora tanto a nivel personal como profesional.

## Bibliografía

Ignacio Bruera; Paula Garnero; Javier Parysow. 2012. "Cuantificación y caracterización del entramado económico-productivo MIPyME de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur". Ministerio de Industria e Innovación Productiva. Secretaría de Desarrollo Local y Pymes. Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.