

MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIA PARA LA INDUSTRIA DE LA MADERA Y EL MUEBLE

Foglia, Rodolfo; Owczarczyn, Laura L.

INTI Madera y Muebles; Programa Competitividad Norte Grande; APICOFOM

rfoglia@inti.gob.ar; laurao@inti.gob.ar

OBJETIVO

El objetivo general del proyecto es mejorar la productividad del sector foresto industrial en la provincia de Misiones, a través de la asistencia técnica individual en un conjunto de empresas, capacitando asimismo, recursos humanos locales para replicarse la experiencia.

Siendo consecuencia de ese objetivo general los siguientes objetivos específicos:

- Capacitación teórica, Selección y posterior tutoría práctica a un conjunto de profesionales de la provincia de Misiones, capaces de llevar adelante la asistencia técnica a empresas locales y replicar en un futuro la experiencia.
- Sensibilización a las empresas de la provincia para realizar la convocatoria de interesados a recibir asistencia técnica en este primer proyecto.
- Selección de las empresas a realizar el diagnóstico de situación.
- Diagnóstico y selección final de las empresas a asistir técnicamente.
- Asistencia técnica en mejora de la productividad al conjunto de empresas seleccionadas.

DESCRIPCIÓN

En el marco del proyecto solicitado por el Programa Competitividad Norte Grande, perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, el INTI Madera y Muebles es convocado a participar en la formación de facilitadores y posterior tutoría, acompañamiento y supervisión de la asistencia técnica a un conjunto de empresas de la provincia de Misiones, con el objetivo de mejorar la gestión empresarial.

El proyecto comienza en el mes de junio del 2012 efectuándose charlas de sensibilización, orientado a las empresas que quisieran recibir asistencia técnica. Las charlas fueron dadas en tres localidades: San Vicente, Eldorado y Posadas. Estuvieron a cargo de dicha sensibilización representantes del Programa Norte Grande, del Plan Nacional de Diseño, representantes locales de APICOFOM (contraparte local) y el INTI, cada una de las instituciones realizó una exposición del trabajo que se realizara en las empresas y cuál es el objetivo.

En dichos encuentros se realizó una encuesta a los participantes que quisieran participar del proyecto, donde se relevaron datos básicos de

las empresas, con el fin de ir conociendo el perfil de la empresa, las problemáticas que preocupaban al empresario, y la estructura industrial existente.

A partir de dicha encuesta el INTI seleccionó, en acuerdo con las partes del proyecto, las empresas para realizar el diagnóstico. Se visitó una a una las empresas diagnosticadas, a lo largo de toda la provincia, observando las fortalezas y debilidades de las mismas, así como ampliando la información que poseíamos sobre la empresa.

En forma casi paralela se capacitó a un grupo de profesionales locales en las metodologías de abordaje y herramientas de mejora, utilizadas por el INTI, con el fin de formarlos para realizar las visitas de asistencia técnica en las empresas seleccionadas. Dichos profesionales pasaron por un proceso de selección en base a su actitud, aptitud, localización y disponibilidad, quedando un grupo definitivo que fueron denominados "facilitadores" de la mejora empresarial. El grupo fue conformado por recursos humanos que pertenecen a diversas localidades de la provincia y poseen distintos perfiles profesionales.

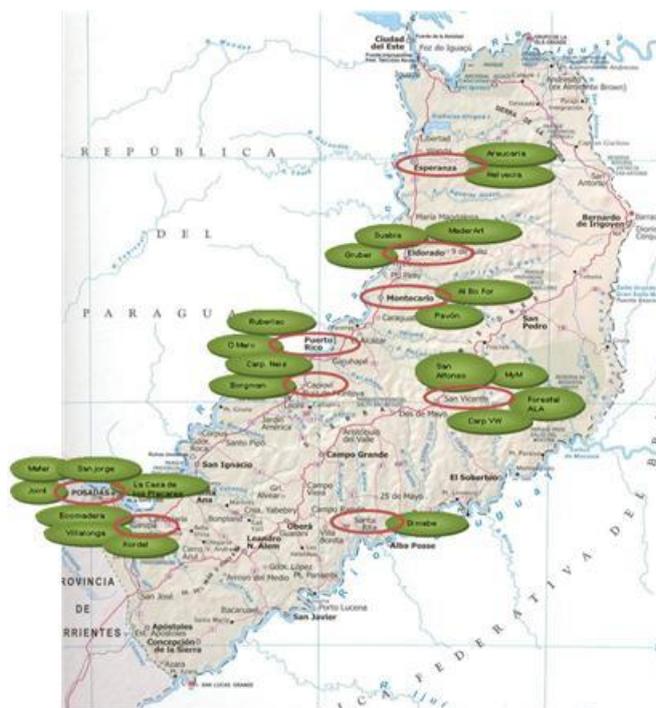


Figura 1: Distribución de empresas en la provincia

Luego de realizados los diagnósticos empresarios se seleccionó el grupo definitivo de empresas a comenzar con el proyecto de asistencia. Esta selección se hizo teniendo en cuenta la disponibilidad de la empresa para absorber un proceso como el descrito, su oportunidad de mejora, su localización, sus características, entre otros criterios abordados.

Con el grupo definitivo de empresas a asistir, y el grupo definitivo de profesionales a desempeñarse como facilitadores, se procedió a asignar dos de los mismos a cada empresa para comenzar con las visitas de asistencia, bajo la tutoría del INTI Madera y Muebles. Cada facilitador lidera aproximadamente tres empresas, teniendo a su cargo la preparación de los informes de visita, propuestas de mejora y colaboración en la implementación de dichas mejoras, supervisado y conducido por el INTI.

Actividades de asistencia

Las actividades de asistencia en las empresas se realizan con el acompañamiento del INTI Madera y Mueble y dos facilitadores, uno con el rol de Líder y otro con el rol de acompañante, que es quien colaboraría complementando el informe de visita realizado por el líder. El INTI Madera y Mueble es quien aprueba los informes de visita, previo haberlos observado y complementado. Las visitas a las empresas se realizan cada quince días, durante los ocho meses de trabajo.



Figura 2: Empresa en proceso de asistencia

Durante el primer bimestre del proyecto de asistencia, se realizaron la definición de planes de trabajo por empresa, visita a plantas productivas y seguimiento del desempeño de los facilitadores, con el acompañamiento

continuo de los tutores de INTI Madera y Mueble, Rodolfo Foglia y Laura Owczarczyn.

Según el perfil de las empresas se fueron elaborando los planes de trabajo, teniendo en cuenta las debilidades detectadas en el diagnóstico. Algunas de las actividades a realizar en el conjunto de empresas, según lo antes dicho, son:

- ✓ Planificación, Control y Programación de la producción
- ✓ Clasificación, Orden, limpieza
- ✓ Recuperación desperdicios de madera
- ✓ Optimización tiempos de trabajo
- ✓ Reducción de Costos
- ✓ Roles y funciones de los RRHH
- ✓ Distribución de planta
- ✓ Manejo de los stocks de la empresa



Figura 3: Rajadura (pérdida) por secado incorrecto

- ✓ Obtener registros administrativos
- ✓ Apoyo en la comercialización de los productos
- ✓ Estudios del trabajo y del proceso
- ✓ Concientización en el uso de los Elementos de Protección Personal.
- ✓ Gestión de los recursos humanos.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos según las etapas del proyecto, son los siguientes:

- I. La sensibilización realizada, para dar difusión sobre las actividades a realizar y relevar la cantidad de empresas interesadas en obtener asistencia técnica se realizó en tres localidades de la provincia. Hubo más de 100 empresas presenciando los encuentros, de las cuales 62 se acreditaron, completando finalmente la encuesta 56 de ellas.
- II. De las empresas postuladas que presentaron encuesta, se seleccionó

- un total de 32, a lo largo de toda la provincia. Las mismas fueron visitadas y diagnosticadas por el INTI Madera y Muebles.
- III. En forma casi paralela se llevo a cabo la capacitación de profesionales locales, para desempeñar el rol de facilitador en las empresas. Se capacitó a un total de 11 postulantes, seleccionando para comenzar el proyecto 8 de los mismos. Estas 8 personas llevaron adelante el proceso de asistencia técnica con visitas cada 15 días a las empresas, bajo la tutoría del INTI Madera y Muebles.
 - IV. Del universo de empresas preseleccionadas y diagnosticadas se seleccionó finalmente 23 empresas para el arranque del proyecto de asistencia técnica, durante ocho meses, con visitas cada 15 días.
 - V. En Febrero 2013 el proyecto llego a la mitad de su implementación, se visitaron a cada una de las empresas en dos oportunidades al mes como fue previsto. En la primera visita se entrego el informe de diagnóstico y se pauto un plan de trabajo con el empresario, que se ejecuta paulatinamente en cada visita, a través de los 8 facilitadores capacitados, evidenciando cambios importantes en la gestión empresarial en un gran número de casos.
 - VI. Hacia la finalización del proyecto se tendrá como resultado la formación de ocho profesionales locales en mejora de la gestión empresarial que permitirá replicar esta experiencia en un número mayor de empresas hacia el futuro. Por otro lado, habrá 23 empresas que habrán incorporado herramientas que permiten mejorar día a día su desempeño empresarial.

conocimientos a las organizaciones y profesionales sobre una tecnología distinta de hacer agregar valor. Se logró formar un grupo de profesionales para que esta habilidad tecnológica sea sustentable en la región.

Por otro lado, los beneficios que se evidenciaron en los planes de trabajo que se ejecutan en cada una de las empresas, impactan directamente en:

- la seguridad del personal,
- en la seguridad y calidad del ambiente de trabajo,
- en el aumento de la motivación del personal,
- un uso responsable de los recursos,
- la productividad de la empresa,
- la reducción del ausentismo del personal,
- entre otros.

Dichos impactos mencionados son resultados que a mitad de proyecto ya se ven evidenciados en un 70% de las empresas asistidas, habiendo un porcentaje aún en proceso de concientización e implementación.



Figura 4: Avances con respecto a figura 2.

CONCLUSIONES

Como primer conclusión que permite el proyecto es el haber podido adoptar una metodología replicable. La metodología consta de las siguientes etapas:

- Sensibilización
- Formación
- Diagnóstico
- Entrenamiento
- Asistencia

Esta metodología permite obtener los beneficios mencionados en el párrafo siguiente, sin embargo, lo más importante en nuestra opinión, es que se acerca nuevos