

## MEJORAS DE PRODUCTIVIDAD A PYMES DE SAN LUIS

Mirta Possetto, Martín Fernández

**INTI San Luis; Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Transporte de la Provincia de San Luis**

martinf@inti.gob.ar

### **OBJETIVO**

Mejorar la productividad y eficiencia de las empresas.

Difundir e implementar requisitos de la norma IRAM 14102 para las empresas de alimentos.

### **DESCRIPCIÓN**

Consistió en desarrollar e implementar un proyecto de asistencia técnica a PyMEs de la provincia de San Luis y coordinar la implementación de algunas etapas con el Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Transporte (MICMyT) de dicha provincia.

Los agentes del equipo INTI San Luis que participaron durante el período de asistencia técnica fueron: Ing. Industrial Facundo Monti, Ing. Industrial Martín Fernández y la Lic. en Alimentos Natalia Del Negro.

1- Jornada de Apertura	• MICMyT • INTI SAN LUIS
2- Diagnósticos	• INTI SAN LUIS
3- Selección de PyMEs y Propuesta de Trabajo	• INTI SAN LUIS
4- Consenso de Plan de Trabajo e Inicio de Asistencia Técnica	• INTI SAN LUIS
5- Seminario de Cierre y Entrega de Informe Final	• MICMyT • INTI SAN LUIS

El primer contacto con las PyMEs asesoradas surgió a partir de las encuestas realizadas durante la "Primera Jornada de Mejora de Productividad en Pymes" realizada en junio del 2012, evento organizado por el Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Transporte, de la provincia de San Luis, en conjunto con el INTI.

Con las PyMEs interesadas sobre el programa, se realizaron los diagnósticos técnicos para evaluar las oportunidades de mejora encontradas en ese momento, expresadas como pérdidas de productividad y/o eficiencia.

El criterio principal de selección de las 3 empresas a asesorar tuvo que ver con la disponibilidad del empresario para afrontar un proceso de cambio con el objetivo de mejorar en cuanto a la temática de trabajo que fue

consensuada. Se seleccionaron solamente tres empresas, por los recursos que el INTI tenía disponible para llevar a cabo las actividades requeridas en ese momento.

Por cada empresa asistida, los agentes del INTI realizaron:

- 12 visitas técnicas.
- 24 hs con presencia en planta.
- 48 hs dedicadas en total (tiempo oficina + tiempo en planta)

Empresas Asistidas:

1) Don Chichilo S.H.

Representante: Freddy Magis.

Rubro: alimento.

Cantidad de Personal: 5 (cinco)

Temática TG: BPM y 5S,

Bibliografía utilizada: Norma IRAM 14102, Código Argentino Alimentario y 5 Pilares de la Fábrica Visual, Hiroyuki Hirano.

2) PYRE S.A.

Representante: Alejandro Albarelos.

Rubro: Electricidad

Cantidad de Personal: 15 (quince)

Temática TG: 5S

Bibliografía Utilizada: 5 Pilares de la Fábrica Visual, Hiroyuki Hirano.

3) AIMAR S.R.L.

Representante: Ana Stinga

Rubro: Alimentos

Cantidad de personal: 7 (siete)

Temática: Gestión de Costos Productivos.

Bibliografía Utilizada: Juan Carlos Vásquez, Costos, 2da edición, Editorial Aguilar; Administración de Costos, Hansen y Mowen, 5ta edición, Editorial Thomson.

A largo de este proceso se trabajó a nivel estratégico en cuanto al diseño de la estrategia de abordaje de las actividades planteadas; a nivel táctico en la medición de indicadores de evaluación y seguimiento de las actividades implementadas y a nivel operativo en el estudio e investigación de las causas fundamentales que generan pérdidas de productividad, calidad o ineficiencias de los procesos, según sea el caso en la transferencia de las TG.

Entre las herramientas de gestión que se destacaron fueron:

Diagrama de Pareto: análisis de los costos unitarios de la plantilla de productos, análisis de las contribuciones marginales de los productos, identificar los productos más vendidos, entre otras cosas.

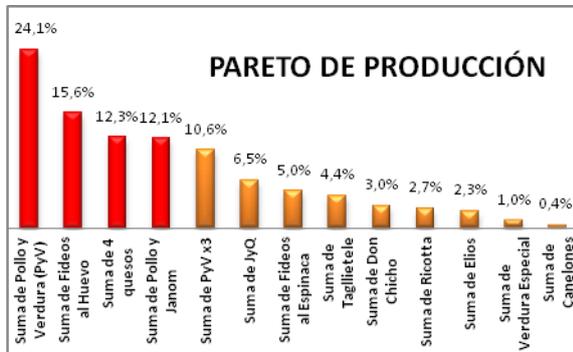


Figura 1 – Pareto de Producción

De Diagramas de Pareto como los de la figura 1, se interpretaron cuales eran los productos más vendidos y sus respectivos costos variables unitarios; se identificaron cuáles eran los de mayor contribución marginal y se generaron estrategias de venta sobre estos últimos.

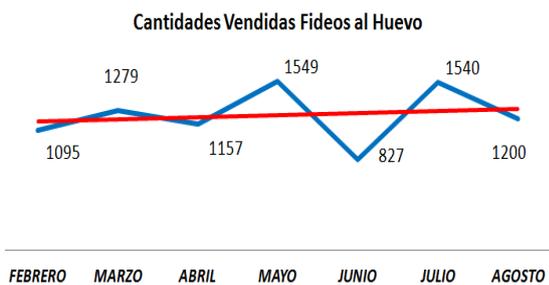


Figura 2 – Gráfica de Control

Gráficas de control como los de la figura 2, ayudaron a interpretar el ritmo de ventas de cada uno de los productos vendidos, para luego fortalecer las tendencias positivas y recuperar con estrategias de ventas las tendencias negativas.

Capacitación e implementación de técnica de Orden y Limpieza – 5S.

La transferencia de conceptos de gestión visual se realizó a través de un juego didáctico desarrollado por el INTI y la utilización de videos interactivos.

Capacitación en BPM: Transferencia de conocimientos sobre las prácticas de higiene y seguridad alimentaria que debe tener un proceso para que un alimento producido sea inocuo, utilizando como base la normativa IRAM 14102.



Figura 2 – Capacitación 5S

Finalizando con las etapas del programa, en diciembre del 2012, se realizó un Seminario de Cierre del Programa, que consistió en la exposición por parte de los representantes de la empresa el desarrollo de las actividades de los planes de trabajo, comentando los resultados alcanzados y evidenciando las mejoras a través de fotografías e indicadores estadísticos.

El equipo INTI San Luis, representado por la Directora Técnica Mg. Mirta Posseto hizo entrega de los Informes Finales, Certificados de Participación del Programa de Asistencia y Certificados de asistencia al personal que recibió los cursos dictados (5S y BPM).

En este evento del programa estuvieron presentes el Lic. Paulino Gomez, Jefe de Industria del MICMyT, de la Provincia y su asesor el Ing. Gustavo Kleiman.

## RESULTADOS

- Cordial y célebre Primer Proyecto de Asistencia Técnica en Tecnologías de Gestión coordinado por el MICMyT e INTI San Luis.
- 60% de reducción de tiempos improductivos por búsqueda de insumos y materiales.
- 10% por encima del punto de equilibrio económico, por cambio de mentalidad empresarial; de querer vender la fábrica por falta de rentabilidad a pasar a fortalecer las estrategias de ventas para superar el punto de equilibrio económico.
- 66% de reducción de puntos de pedido y tiempos de reposición, con ello se logró aumento de disponibilidad de liquidez por gestiones de compra, a través de puntos de pedido definidos, en cuanto a la cantidad y tiempos de abastecimiento.
- 2 toneladas de materiales innecesarios que fueron eliminados y que provocaron un aprovechamiento del espacio físico superficial en un 40%.

11 personas capacitadas en la temática 5S.  
5 personas capacitadas en Buenas Prácticas de Manufactura. Elaboración en conjunto de procedimientos de limpieza e higiene, para el baño y mesadas.