



MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS MIPYMES DEL LAU

AUTORES

DANIEL PIPPOLO (1)
 MARIANA IRISITY (1)
 CARLOS AYRES (1)
 MARIELA DE GIUDA (1)
 ROMINA TORALES (2)
 SEBASTIÁN FAURE (2)
 ANGELINA SCHMIDT (2)
 NADINA CAZAUX (2)

(1) LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY, **LATU**
 (2) INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL, **INTI**

En el marco del Acuerdo Metodológico para la intervención en la región del Litoral Argentino Uruguayo, LAU (ver artículo en página 04), INTI y LATU crearon una metodología para la mejora de la gestión de las MiPyMes de la zona, en línea con el objetivo general del proyecto de contribuir al desarrollo productivo del LAU y afianzar las redes estratégicas que promueven el desarrollo regional.

A través de la integración en un único equipo técnico binacional y del trabajo en forma participativa con actores locales, se desarrolló esta metodología común y específi-

ca para la región, que permitió generar un plan de acción que aseguró la sinergia de las fortalezas y el abordaje de las debilidades en forma integrada, promoviendo un cambio cultural orientado a la productividad, competitividad y asociativismo.

El proyecto en su conjunto representa una experiencia única entre ambos países. Su diseño, que implicó a técnicos y a actores públicos y privados vinculados a las temáticas relacionadas con los sectores turismo, foresto – industrial y metalmeccánico y a la definición de políticas de desarrollo en el LAU, contempló los siguientes objetivos:

- Generar una solución única y adecuada a las necesidades y expectativas de la región, fortaleciendo la confianza entre los actores, la competitividad e integración del LAU.
- Promover ámbitos de intercambio de experiencias vivenciadas por las Unidades Productivas (UP) del LAU, reforzando lazos de relacionamiento comercial y de inclusión y planteando una gestión conjunta de conocimiento y lecciones aprendidas para ambos países.
- Favorecer el proceso de apropiación de las herramientas para la mejora de la gestión de los miembros de las MiPyMEs de la región.
- Conformar un único Equipo Técnico que integre en forma sinérgica las competencias y experiencias de INTI y LATU en las temáticas de interés. Esto permite potenciar las mejoras brindadas a las UP del LAU con el intercambio de las mejores prácticas desarrolladas por ambas instituciones en cada uno de sus países.
- Asistir a MiPyMEs representativas de los diferentes sectores, de modo

de lograr identificar cuáles son las herramientas más convenientes para estas empresas según la problemática abordada y de establecer un modelo de abordaje flexible por parte del asesor.

La base metodológica parte de la mejora de la gestión en las UP mediante la transferencia de conocimiento clásica (talleres teórico-prácticos) complementada con actividades de asesoramiento técnico en los rubros de interés detectados.

El foco se ubica en la mejora de la gestión en las cadenas productivas como plataforma para el desarrollo local y que impacta en última instancia en el desarrollo de la región para lograr la sostenibilidad económica – productiva, favoreciendo un cambio de paradigma: “La MiPyME como protagonista del desarrollo local, identificando la gestión por procesos como el carácter diferenciador en el mercado e internamente”.

Para las actividades de asesoramiento, el equipo técnico se complementa con técnicos locales para asegurar la correcta y completa ejecución de los planes de acción acordados. La formación de capacidades locales es una de las prioridades del proyecto, para ello se capacita específicamente a los técnicos locales y se los acompaña en las intervenciones en las diferentes UP, generando así una red de apoyo al desarrollo y competitividad de la región como un todo.

El proyecto ha recibido apoyo y financiación de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) y el Fondo Argentino de Cooperación Sur – Sur y Triangular (FOAR) para su ejecución.

Objetivo general

El trabajo conjunto entre LATU e INTI tiene por cometido impulsar en las UP (MiPyMes, instituciones sin fines de lucro, oficinas municipales con servicios enfocados a los rubros de interés) de la región del LAU la mejora de la competitividad, productividad y sostenibilidad, mediante la transferencia de conocimiento de herramientas de gestión adecuadas que apoyen y sustenten el desarrollo de las UP. El objetivo final es apoyar el desarrollo de la región a través de la confianza, integración y generación de redes, en pos de una gestión de conocimiento común en la región.

Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos buscados se distinguen los generales, para el entretejido productivo del LAU, y los particulares, para cada UP. Los objetivos generales son:

- Fortalecimiento de la confianza entre UP de ambos márgenes del río Uruguay.
- Integración e intercambio de experiencias entre las UP del LAU.
- Diseño, adaptación e implementación de herramientas de gestión adecuadas a la realidad de las UP para la mejora de su productividad y competitividad.
- Identificación de Fortalezas y Oportunidades de Mejora a ser explotadas por la UP.
- Optimización de recursos locales.
- Generación de una cultura de redes.

→ Creación y fortalecimiento de competencias locales en transferencia de conocimientos.

Los objetivos particulares para cada UP son:

→ Introducción de acciones de mejora que contribuyan al incremento de la productividad.

→ Identificación de la cultura, estructura y estrategia de la empresa y fortalecimiento del comportamiento organizacional mediante la aplicación de diferentes herramientas en tecnologías de gestión.

→ Apropiación y aprehendizaje del método para la aplicación de las tecnologías de gestión.

→ Generación de ciclos de mejora en las UP con foco en:

→ Actividades críticas detectadas durante las actividades de sensibilización en la región y diagnóstico.

→ Mejora de las condiciones de trabajo y seguridad.

→ Mejora de los procesos críticos de las UP.

→ Mejoras organizacionales y de los procesos productivos o de servicio.

La metodología de intervención en las UP

Basada en actividades grupales de transferencia e intercambio de conocimientos teórico - prácticos y asistencias técnicas individuales, la metodología se estructura de acuerdo a las fases que se detallan a continuación. Cabe considerar que si bien está desarrollada para el proyecto inicial AUCI-FOAR, forma parte, sin embargo, de una metodología más profunda

que busca lograr el desarrollo integral de la región.

Para alcanzar el cometido general del proyecto, se han establecido tres tipos de mecanismos de intervención, alineados y complementarios, con el fin de aumentar las probabilidades de éxito de los objetivos planteados. Para cada UP se profundiza, dentro de esta metodología, en el mecanismo más adecuado en función de sus requerimientos y necesidades: la metodología busca optimizar las acciones llegando a más de 100 UP, pero es específica y personalizada para cada una. Estos mecanismos son:

→ Capacitación a UP en modalidad de talleres teórico-prácticos, con el objetivo de transferir conocimientos a UP sensibilizadas.

→ Asistencia a UP seleccionadas, con el fin de diseñar e implementar soluciones a sus problemas críticos y los contenidos desarrollados en los talleres. Este mecanismo se origina en un diagnóstico particular para cada UP.

→ Desarrollo de capacidades locales en cada una de las ciudades objeto del proyecto (Colón, Concordia, San José, Villa Elisa, Salto y Paysandú), mediante talleres de profundización de las temáticas y participación en las asistencias a UP.

Durante las actividades de transferencia de conocimiento a UP en general, en los talleres teórico-prácticos se intercambia sobre las principales herramientas de mejora de gestión identificadas en los diagnósticos previos por rama de actividad y se trabaja en ejemplos concretos de UP similares a las participantes creando, en el propio taller, la solución. De esta forma se construye conocimiento a la vez que se facilita el aprendizaje por su aplicación a la realidad de la propia UP.

Las actividades de asesoramiento técnico permiten profundizar y consolidar el conocimiento adquirido en las actividades grupales, por medio del análisis, diseño e implementación individual de los puntos tratados en el taller, que en el balance con los elementos críticos detectados en el diagnóstico particular de la UP hacen posible la mejora de su sustentabilidad.

Las actividades de taller son coordinadas y ejecutadas por técnicos de INTI y LATU, mientras que las actividades de asesoramiento técnico son coordinadas por técnicos de LATU e INTI y ejecutadas mayoritariamente por técnicos locales formados.

Se puede plantear el esquema de trabajo para el respaldo de la sostenibilidad de la UP a través de la solidificación o definición de la estrategia. Los elementos que se trabajan y con-



Figura 1. Esquema general de la metodología.



Figura 2. Proceso de planificación estratégica para cada UP.

sideran dentro del proceso de planificación estratégica de cada UP son representados en la Figura 2.

La metodología desarrollada por INTI -LATU busca apoyar a las UP para desarrollar un conjunto de buenas prácticas de gestión propias, focalizadas en tres pilares que son apuntalados por el proceso de planificación estratégica:

Cultura: mejora de las condiciones de trabajo, la seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización, así como la manera de pensar y hacer las cosas.

Diseño organizacional: mejoras en la organización de la estructura, es decir, la manera en la que la MiPyME se estructura para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización.

Procesos: mejoras de organización del proceso productivo y de los procesos de apoyo focalizado en el resultado buscado de los procesos, definiendo o analizando cuáles es necesario rediseñar o mejorar, estableciendo prioridades de mejora con responsabilidades explícitas, aumentando la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, creando un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua en relación a un análisis de entorno sistemático.

Estos tres pilares se alinean y consolidan a través del proceso de planificación estratégica de cada UP, de forma de mantenerla dinámica y de que reaccione proactivamente a los cambios de entorno con agilidad, logrando la sostenibilidad en el tiempo y la mejora continua de la organización. Para fortalecer este aspecto se introducen las herramientas de análisis interno y externo de la UP (FODA) y la medición y monitoreo para la mejora en

forma sistemática, de forma de prepararla tanto para los cambios como para una mayor competitividad.

La metodología (Figura 3) se construye considerando los requerimientos más inmediatos de la organización, de forma de establecer sus éxitos e impactos (con los tres pilares). Luego es posible profundizar en elementos más complejos de gestión, como el estudio del entorno y el análisis, que generan las bases de la planificación estratégica de la UP como proceso medido, monitoreado, analizado y mejorado.

En síntesis, la metodología se basa en trabajar con cada UP su potencial de mejora, requerimientos y necesidades más urgentes, para lograr éxitos inmediatos que la mejoren y generar una cultura de cambio y análisis sistemático y de búsqueda del crecimiento y competitividad.

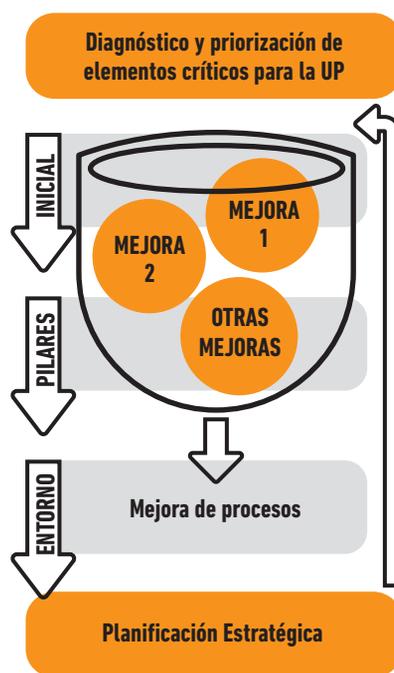


Figura 3. Esquema específico de la metodología de intervención en las UP asistidas.

Crerios acordados de priorización de las UP en modalidad de asistencia técnica

Debido al alto interés generado y a que en el marco del proyecto se programó la capacitación a 100 UP y la asistencia a 30, se establecieron los siguientes criterios para priorizarlas:

- UP de la región.
- Actividad bilateral.
- Declaración de formalización o en vías de formalización.
- Compromiso de participación activa y suministro de información.
- Asignación de contraparte formal, de interlocutor en la empresa.
- Participación en red de empresas, cámara, mesa o gremial.
- Posición en la cadena de valor.
- Fundación de la empresa en la región, servicio en la región, o empresa que brinda servicios regionales o implica el aprovechamiento de capacidades regionales.
- Rubros priorizados por los gobiernos locales

Reflexión final

Mediante este modelo de intervención que se está implementando en forma conjunta se busca lograr una mejora en la gestión de cada unidad productiva. Se abordan tanto los elementos de mayor impacto individual en el corto plazo, con la implementación de mejoras en la UP a mediano y largo plazo (definición de procesos, medición por indicadores, toma de decisión en base a hechos y datos,

planificación estratégica, con análisis interno y externo a la UP), como los elementos de largo plazo para el desarrollo de la región (asociativismo y generación de redes). Así, se busca contribuir a disminuir las barreras culturales y organizativas que pudieran estar interfiriendo en el potenciamiento de la región como polo de desarrollo de las dos naciones.

En el marco del proyecto para el desarrollo del Litoral Argentino Uruguayo global se promueve una cultura regional que integre el valor de la región con el de calidad en sus prácticas cotidianas, el estímulo de las capacidades de aprendizaje de las organiza-

ciones y empresas y la mejora de la imagen de la región, en particular en lo referido a las prácticas de gestión empresarial.

En este sentido, el proyecto se orienta a contribuir al desarrollo productivo de la región mediante la mejora de la productividad, la promoción del asociativismo y el desarrollo de capacidades locales. Todavía en progreso, ya se ha logrado que el 30 % de las UP asistidas incrementaran en un 10 % el indicador de mejora definido para su problema crítico, en áreas como ventas, productividad y tiempo de espera, entre otras.

AGRADECIMIENTOS

Por la aprobación y financiación del proyecto, a la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) y al Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FO AR), en el marco de la Comisión Mixta de Cooperación Técnica Uruguay – Argentina. Por su apoyo general y sostenido, a los siguientes actores: Dirección General de Cooperación Internacional – DGCIN, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (Argentina); Municipios de Colón, Concordia, Municipios de Villa Elisa, San José, de la provincia de Entre Ríos de la República Argentina, y departamentos de Salto y Paysandú de la R.O. del Uruguay; Graciela Musset, María Eugenia Suárez, Clara Vallejo, Coordinación Cooperación Internacional (INTI); María Borthagaray, Cecilia Aguerre, Coordinación Cooperación Internacional (LATU).