

Barrancas, Monje y Maciel

Barrancas se ubica dentro del Departamento San Jerónimo, provincia de Santa Fe; situada equidistante entre las ciudades de Santa Fe capital y Rosario; comunicada a través de la Ruta Nac. N° 11, autopista "Brigadier Gral. López" y el ferrocarril "Gral. Belgrano". Dentro del grupo asociativo se incluyen también empresas de las localidades de Monje y Maciel.

Aumentar la competitividad de un conjunto de empresas fabricantes de frenos y embragues: la experiencia de Barrancas, Monje y Maciel, en la Provincia de Santa Fe.

La experiencia describe las acciones llevadas adelante por la Agencia para el Desarrollo Regional – San Jerónimo (ADER), con el apoyo del Programa de Competitividad Territorial BID FOMIN de la Región Central de Santa Fe en la búsqueda de mejorar la competitividad de las empresas que componen el sector "Frenos y Embragues" y su entorno, en la Localidad de Barrancas, Monje y Maciel

El proceso de fortalecimiento de las empresas que componen el Sector Frenos y Embragues se inicia a principio de 2008, cuando uno de los empresarios más importantes del sector plantea a la Agencia de Desarrollo Regional de San Jerónimo la necesidad de iniciar un trabajo de integración. Con esta iniciativa la ADER presenta un plan conjunto al Programa de Competitividad Territorial del BID FOMIN (www.agencia.org.ar), quien decide acompañar el proceso.

Antecedentes: trabajo de investigación sobre el Sector Frenos y Embragues:

En los últimos meses del 2007, se realizó un relevamiento a 21 empresas autopartistas que componen el sector Frenos y Embragues de las ciudades de Barrancas, Monje y Maciel desde donde se elabora un informe de diagnóstico, que luego es comunicado y difundido entre los empresarios.

Esta tarea surge como trabajo de tesis de dos alumnos de la región (Lamberto – Teglia) que cursaron el Postgrado de Competitividad Territorial dictado de manera conjunta entre la Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS) y el Programa del BID-FOMIN en la localidad de Gálvez durante ese año.

RUBRO	CANT. EMPRESAS
Equipos completos	4
Componentes metálicos	6
Componentes plásticos	1
Componentes de caucho	2
Mecanizado	6
Fundición	1
Modelos y moldes	1
TOTAL	21

Las empresas y su relación con el entorno.

A medida que el proyecto avanzaba, se hacía más evidente y relevante la relación con el entorno. Se fueron incorporando diversas instituciones de apoyo al sector, desde la ADER y el Programa de Competitividad Territorial (BID-FOMIN/ACDICAR) en primera instancia, para luego sí afianzar relaciones con los Gobiernos Locales, Escuelas Técnicas de Barrancas y Coronda, Cámaras gremiales-empresarias.

Además, se intensifican y fortalecen las relaciones con clientes y proveedores. Con INTI Rafaela se inició un importante proceso de capacitación, y se dieron los primeros vínculos con la Cámara de Industrias de la Región Centro de Santa Fe.

Este nuevo mapa de relaciones produjo un cambio en la visión de los empresarios, quienes comienzan a identificar en sus instituciones una importante apoyatura para mejorar la competitividad de sus empresas.

Claramente emerge que coexisten en el territorio empresas que elaboran conjuntos completos, componentes metálicos, plásticos, de caucho, fábrica de moldes y matrices, una empresa de fundición y diversos talleres de mecanizado. Todas estas empresas fabrican una inmensa diversidad de componentes que conforman el producto final. Se estima una participación de estas empresas en el mercado de reposición nacional del 40%.

Primeras acciones: organización de talleres.

La ADER convoca a partir de abril de 2008 a talleres participativos en donde las empresas expresan sus expectativas y a partir de ello se empiezan a delinear acciones: implementar un sistema de compras conjuntas; corregir problemas existentes en la región con el servicio de Fundición (existe solo una empresa en la localidad), y definir una estrategia conjunta para comercializar los productos.

Se inicia un trabajo en paralelo en donde por un lado debían plantearse estas actividades que resuelvan problemas desde lo técnico, pero a la vez debían crearse ámbitos de encuentro y discusión que consolidaran las relaciones entre los empresarios y fortalezcan el grupo.



Análisis de resultados: espacios de intervención.

El trabajo de investigación y los talleres aportaron valiosa información para conocer en mayor grado de detalle a las empresas del sector y diseñar políticas y acciones de apoyo. Esta información estaba vinculada a mercados, a la cadena productiva, desarrollo de proveedores, insumos utilizados que no pueden obtenerse en el mercado local, equipamiento”.

Estos espacios de intervención fueron analizados de manera conjunta, y se priorizaron aquellos donde se visualizaba en forma más clara la posibilidad concreta del trabajo asociativo.

“El grupo lo conforman empresarios con una historia de enfrentamientos permanentes y de nula relación laboral y personal. A partir de la implementación de este programa, no solo comenzamos a entablar relaciones, sino que nos reunimos a pensar negocios conjuntos.” Juan Carlos Regis, metalúrgica San José.

Nuevos desafíos: mejorar la calidad de productos y procesos.

Además de lo expuesto se realizaron trabajos de Asistencia Técnica individual a las pequeñas empresas proveedoras que facilitaron esta integración. El equipo de trabajo conformado por la consultora contratada por el Programa y técnicos de la ADER, comienzan a visitar a las empresas con el acompañamiento de personal de INTI Rafaela, a quien convocan para realizar un diagnóstico técnico y a partir de ahí proponer asistencia específica.

A partir de estas entrevistas con los empresarios, surge la necesidad de comenzar a trabajar en temáticas relacionadas a la mejora continua y calidad de productos y procesos. Esta circunstancia resultó un disparador para que las empresas comiencen a pensar en trabajar aspectos relacionados a la calidad y posicionarse de mejor manera ante los competidores. Por otro lado las más pequeñas (talleres proveedores) manifestaron tener problemas de gestión administrativa.

Los resultados fueron positivos en todos los casos, y el impacto de las actividades varió de acuerdo a las estructuras de RRHH y tamaño de las empresas participantes, pudiendo mejorar los controles, reducir stocks de productos intermedios, se fortalecieron las relaciones internas y externas de la empresa, y se inició un proceso de planificación de la organización de las mismas.

A criterio del consultor, el resultado mas importante fue el de generar una red de relaciones en pos de objetivos comunes. Se conformó un equipo de trabajo con empresas con un pasado de serios conflictos, y pudieron obtener resultados positivos.

“El objetivo mayor de este proceso asociativo es generar sinergia a través de la creación de espacios comunes: compartir consultorías, cursos de capacitación, reuniones informales. Lo más sencillo resulta la implementación técnica de un Sistema de Gestión de Calidad, el gran desafío es lograr la integración de los actores.” Mario Puskovic (Consultor del BID-FOMIN)

Resultados desde el punto de vista de las empresas.

En el mes de marzo de 2010, desde la ADER San Jerónimo se realizó una encuesta a 9 de las empresas que participaron del Programa, a fin de evaluar los impactos de las acciones desarrolladas. Entre los resultados más importantes, se destaca que el 100% de las empresas entrevistadas reconoce haber introducido algún grado de innovación en sus métodos de trabajo, y que afectó positivamente a la empresa.

De la misma manera, el 45% menciona haber incorporado métodos de trabajo bajo protocolos de calidad. En cuando a performance vinculada a los aspectos comerciales, el 22% manifestó haber aumentado el número de mercados en donde comercializan sus productos, y el 33% ha incrementado la cartera de clientes.

Presentación de proyectos ante organismos nacionales

Durante el proceso se presentaron proyecto del Programa PACC de Sepyme, a la línea Proder del Banco Nación, al Consejo Federal de Inversiones.

Además un proyecto de Crédito Fiscal para programa de capacitación en el uso del Centro de Mecanizado que tiene la Escuela Técnica de Coronda. El proyecto, formulado de manera conjunta entre la ADER y Cámara de Industrias de la Región Centro de Santa Fe fue aprobado y se han capacitado operarios de empresas de Barrancas, Monje y Maciel que están trabajando con el Programa, desocupados, alumnos de las escuelas técnicas y docentes.

Otros resultados: análisis cualitativo.

- Se conformó un grupo que, originalmente, se conocían pero no habían establecido ningún tipo de relación,
- El grupo comienza a establecer relaciones de trabajo, comienzan a tercerizar parte de su producción en otros; a concentrar mayores volúmenes de compra en proveedores locales, más intercambio de información y de asesoramiento en procesos.
- El grupo está pensando en contratar servicios de diseño de planos de la Escuela Técnica de Coronda, iniciándose de esta manera una interacción con las instituciones del entorno. La escuela mostró total predisposición para realizar este asesoramiento.
- Comienzan a manifestarse las primeras alianzas comerciales, donde algunas empresas comercializan productos fabricados por otra, ampliando su oferta.
- Aumentaron considerablemente las relaciones con el entorno institucional.
- Hubo un importante apalancamiento de recursos externos.



Elementos innovadores, acciones relevantes

- Se logró establecer una sincera relación de confianza entre la consultora contratada por el Programa y las empresas.
- Conformación de un grupo de empresas que asisten en forma estable a las reuniones y con confianza en el proceso. Mayor conciencia sobre las posibilidades que ofrece la participación y/o conformación de entidades empresarias.
- Fortalecimiento de la ADER San Jerónimo a partir de su rol de liderazgo en el transcurso del proyecto, que la transforma en una institución referente para los empresarios.
- Apoyo político mediante el compromiso explícito de los Gobiernos locales del territorio, a través de un decidido involucramiento en los procesos de asoc. empresarial.

“Hemos transitado un largo camino, logrando avances importantes y generando una importante red de relaciones con intercambios de diferente tipo entre las empresas. Este intercambio seguramente era impensado cuando iniciábamos este camino. Creo que hay que seguir avanzando, replanteándonos lo actuado, consensuando ideas, debatiendo nuestros roles...” Cecilia Ré (Agencia).

Algunos desafíos a futuro.

- Impulsar la participación del grupo en Ferias y Eventos del sector como parte de una región que se diferencia en calidad y seguridad.
- Aumentar la articulación con el Gobierno Local y las Instituciones participantes. Se debe continuar con este trabajo de asistencia al sector a partir de la finalización de la asistencia del Programa BID – FOMIN.
- Generar el debate sobre la conformación de un Area Industrial, proyecto cuya implementación resulta impostergable.
- Sostener el proceso de asistencia técnica individual en sistemas de información para la gestión (talleres proveedores) acompañado de una fuerte articulación de los consultores, el equipo técnico de ADER, INTI y las escuelas técnicas. Este esquema de trabajo posibilita la construcción del proceso asociativo con eje en la complementación, la especialización, el desarrollo de proveedores y la generación de capacidades locales.