

Universidad Tecnológica Nacional

¿Es posible lograr aplicar el método Kaizen en las pymes de Corrientes? Charlas con el Lic. Yosuke Nakanishi

Tesis final para obtener el título de:
Diplomatura en Gestión Integral de la Calidad

Javier Leonardo Araujo
Resistencia – octubre 2017

Índice

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Acerca del INTI	2
1.2. Acerca de JICA	3
1.3. Acerca del Licenciado Yosuko Nakanishi	3
2. MARCO CONTEXTUAL	4
2.1. Situación actual	4
2.2. Problema	4
2.3. Justificación	5
2.4. Objetivos	5
2.4.1. Objetivo general	5
2.4.2. Objetivos específicos	5
3. MARCO TEÓRICO	6
3.1. ¿Qué es Kaizen?	6
3.2. Kaizen, el ciclo Deming y el Control Total de la Calidad.	7
3.3. Kaizen y la gerencia administrativa	11
3.4. Herramientas para implantar Kaizen	12
3.5. Punto de partida	13
4. PROPUESTA	13
5. RESULTADOS Y EXPERIENCIAS	13
6. CONCLUSIONES	16
7. ANEXOS	17
Anexo I. Mapa de la Provincia de Corrientes	17
Anexo II. Empresas por rubro en la Provincia de Corrientes	18
Anexo III. Cronograma de Seminarios	19
Anexo IV. Declaración conjunta entre el Gobierno de Argentina y Japón	20
8. BIBLIOGRAFÍA	22

1. INTRODUCCIÓN

En el marco del Proyecto Kaizen TANGO, del 25 al 29 de septiembre de 2017, visitó la ciudad de Corrientes el Licenciado Yosuke Nakanishi.

El Proyecto Kaizen TANGO, cuyo nombre completo es “Proyecto Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen”, es una iniciativa en conjunto entre la JICA, el Ministerio de Producción de la Nación y el INTI, que apunta a asistir técnicamente a cien pymes nacionales a través del método japonés Kaizen, conocido como un proceso de mejora continua basado en acciones concretas, simples y económicas que involucra a todos los trabajadores de una empresa.

Durante la visita del licenciado, el autor de esta tesina lo acompañó personalmente en todos sus seminarios, visita a empresas y viajes al interior de la provincia.

El presente trabajo académico es una recopilación de las observaciones realizadas en los seminarios, en las conversaciones con los empresarios y en las charlas informales realizadas con el licenciado durante esos días.

Tanto la selección de los temas y el reagrupamiento de los mismos, es arbitrario y responde a la percepción subjetiva del autor respecto de los asuntos tratados con el profesional.

1.1. Acerca del INTI

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) es un organismo autárquico creado por el Poder Ejecutivo de la Nación mediante el Decreto Ley N° 17 138 del 27 de diciembre de 1957 y actualmente se encuentra bajo la órbita del Ministerio de



Producción de la Nación. Tiene como objetivo brindar apoyo técnico a la industria nacional mediante la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y la aplicación de las ya existentes. Sus actividades se articulan alrededor de tres ejes: la reconstrucción del entramado productivo, la federalización de la industria y la promoción de la innovación en las pymes del país.

El INTI también es el referente nacional en el ámbito de las mediciones, habiéndose constituido como Instituto Nacional de Metrología, de acuerdo con la Ley N°19 511.¹

1.2. Acerca de JICA

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (*Japan International Cooperation Agency - JICA*) es un organismo ejecutor de la Cooperación Técnica del Gobierno del Japón, establecida en 1974 con el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico de los países en vías de desarrollo, y así coadyuvar al fomento de la cooperación internacional.²



1.3. Acerca del Licenciado Yosuko Nakanishi

Nació en 1946 en la ciudad de Abiko, Japón. Estudió en la Universidad de Tokio y se graduó como Licenciado en Derecho. Hizo su postgrado en la Universidad de Wisconsin en Administración para Operación Internacional y Marketing.

Fue por cuarenta años directivo de Hitachi, luego asumió, por dos años, la vicepresidencia de la

Organización Nacional de Turismo de Japón, con el objetivo de promover el turismo luego del terremoto del 2011.

Actualmente, el gobierno japonés contrató sus servicios para JICA a fin de difundir la metodología Kaizen en la Argentina. En cumplimiento de esto último, ha visitado las provincias de Catamarca, Chubut, Corrientes, Jujuy, Mendoza, Misiones, Salta, San Luis, Santiago del Estero y Tucumán.



¹ Fuente: páginas web del INTI y del Ministerio de Producción de la Nación

² Fuente: página web Embajada de Japón en México:

<http://www.mx.emb-japan.go.jp/sp/servicios/becas-jica-jf-aots.htm>

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Situación actual

Corrientes es una de las provincias de la Mesopotamia Argentina, ubicada al noreste del país. Está rodeada al oeste y norte por el Río Paraná; y al este por el Río Uruguay. Limita con las provincias de Santa Fe, Chaco, Entre Ríos y Misiones; y con los países de Paraguay, Uruguay y Brasil (ver Anexo I).

Su superficie es de 88 199 km², siendo el 35% cubierta por las aguas de esteros, lagunas y ríos siendo. Entre 15 000 y 25 000 km² corresponden a los Esteros del Iberá, lo que lo convierte en el segundo humedal más grande del mundo.

«La estructura productiva de Corrientes está centrada fundamentalmente en el sector agropecuario. La actividad ganadera (cría de ganado bovino) es la que posee mayor tradición en la provincia. La cadena forestal también resulta un sector productivo significativo. Respecto a los cultivos agrícolas, las principales producciones se vinculan al cultivo y procesamiento de arroz; la elaboración de yerba mate; y el empaque de frutas (cítricos dulces) y hortalizas (principalmente tomate y pimiento bajo cubierta).» (Subsecretaría de Planificación Económica, 2016, p. 14)

En el Anexo II del presente trabajo académico se puede observar el listado con el detalle de las cantidades de empresas por rubros en la Provincia de Corrientes .

2.2. Problema

Para las pymes industriales correntinas el aumento de los costos directos de producción y la presión impositiva aparecen como los dos principales problemas que enfrentan los empresarios. El tercer problema en relevancia es la disminución de la rentabilidad, lo que insta a suponer que existe una dificultad por parte de los empresarios en trasladar, al menos completamente, el aumento de los impuestos a los precios de sus productos. (Donato, 2016, p. 44)

Ante tal situación, las pymes correntinas deben adaptarse a su entorno, ya no solo para lograr sus metas (en el mejor de los casos), sino para asegurar su supervivencia e incrementar su competitividad.

2.3. Justificación

Lograr mejoras significativas en los procesos sin que, necesariamente, requieran de costosas inversiones en tecnología e innovación, aprovechando los recursos existentes y el capital humano con que cuentan las empresas parece ser el horizonte para las pymes correntinas; y es lo que propone el método Kaizen.

Entendiendo que la realidad socioeconómica es, por lejos, mucho más compleja que toda la bibliografía utilizada para este capítulo. No debe considerarse esta actividad académica como una defensa del método Kaizen; ni tampoco como un modelo explicativo cerrado y determinista de cómo proceder con su implantación.

Por otro lado, la idea de este estudio no es tanto la aplicación del método sino el encuentro con él, las primeras reacciones de los oyentes al nuevo concepto y su relación con el entorno. Teniendo en cuenta la mirada constructivista del proceso de enseñanza-aprendizaje y parafraseando a Jean Piaget³: «somos incapaces de analizar objetivamente las experiencias que vivimos en cada momento, porque siempre las interpretaremos a la luz de nuestros conocimientos previos».

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

- Determinar la factibilidad de implementar Kaizen en las pymes de la provincia de Corrientes.

2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los principios básicos de la metodología Kaizen.
- Comparar el método Kaizen con el método occidental de gerencia.
- Enunciar los principales obstáculos para introducir Kaizen en la provincia de Corrientes.

³ Jean William Fritz Piaget (1896-1980): epistemólogo, psicólogo y biólogo suizo, considerado como el padre de la epistemología genésica, famoso por su teoría constructivista del desarrollo de la inteligencia. El constructivismo afirma que nunca se podrá llegar a conocer la realidad como lo que es, debido a que el sujeto para entender el mundo externo construye significado en función a los sistemas sociales y culturales en los que nació.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. ¿Qué es Kaizen?

Kaizen es un enfoque que evolucionó en Japón luego de la Segunda Guerra Mundial, pero que es originario de los EUA⁴. Fue introducido por William Deming⁵ para ayudar a reconstruir y mejorar la industria manufacturera japonesa de posguerra.

Kaizen es, prácticamente, un estilo de vida orientado en el «cómo se hacen las cosas», es una constante meditación y reflexión a la forma de realizar algo. Pero esta meditación no es meramente contemplativa, sino más bien, es proactiva, ya que tiene como objetivo pensar en las pequeñas cosas que se podrían hacer mejor, a fin de evitar pérdidas⁶.

Comprender el concepto Kaizen es fundamental para entender las diferencias de enfoques entre la visión occidental y la japonesa.

Kaizen es una forma distinta de pararse frente al cambio organizacional. Mientras en occidente se propicia el cambio profundo y abrupto, al punto de frecuentemente escuchar la frase «hasta el hueso»; Kaizen, por el contrario, propone un cambio pequeño, gradual y constante.

La palabra Kaizen proviene de dos ideogramas japoneses: KAI, que significa Cambio; y ZEN, Bueno. Kaizen no es un cambio profundo, Kaizen son los pequeños (y a veces sutiles) cambios que se realizan diariamente.

⁴ Con frecuencia se piensa que Kaizen es originario de Japón. Este ítem es aclarado por la propia JICA en su página: https://www.jica.go.jp/spanish/about/publications/japan_brand/index.html

⁵ William Edwards Deming (1900-1993) estadístico y experto en administración estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Deming. En la década del cincuenta presentó en Japón el ciclo PDCA (planear, hacer, verificar y actuar), el que ha sido utilizado como pilar de la metodología de mejora continua.

⁶ El Sistema Toyota clasifica a las pérdidas en siete tipos:

1. Por exceso de producción.
2. Por mantener inventarios elevados.
3. Por transporte (traslados innecesarios, o por falta de material, o para almacenar, etc.).
4. Provenientes de defectos de producción (reparaciones, ausencia de estándares, etc.).
5. Por pérdidas en el trabajo (tareas innecesarias, chequeos múltiples, reprocesos, etc.).
6. Provenientes de movimientos innecesarios (defectos en el método del proceso, calidad de la materia prima, etc.).
7. Por tiempos de espera (personas, materiales o maquinas).

改善

Ilustración 1: Ideograma KAIZEN

Masaaki Imai dice al respecto: «*Kaizen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo a gerentes como trabajadores*» (Imai, 2001, p. 39)

Yosuko Nakanishi agrega: «Kaizen es cambio eterno».

La creencia de que debe haber un mejoramiento interminable está profundamente arraigada en Japón, al punto de que para Kaizen, no debe pasar un día en las organizaciones sin que se haya logrado algún tipo de mejora.

3.2. Kaizen, el ciclo Deming y el Control Total de la Calidad.

En la década de 1950, el Dr. W. E. Deming fue invitado por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) a Tokio a impartir charlas sobre control estadístico de procesos y conceptos de calidad.

Deming afirmaba que «las variaciones del proceso afectan el cumplimiento de la calidad prometida» y al observar los resultados luego de aplicar el proceso, se comprueba que efectivamente la productividad aumenta al reducir continuamente la variación. De esta forma, se introduce en Japón el «Ciclo Deming», una de las herramientas vitales para el **Control de Calidad**, aunque Deming lo llama «Ciclo Shewhart»⁷.

⁷ Walter Andrew Shewhart (1891-1967): físico, ingeniero y estadístico estadounidense.

En sus trabajos acerca de la calidad industrial remarcaba la importancia de reducir la variación en un proceso de manufactura y entender que el continuo proceso de ajuste en reacción a no-conformidades en realidad incrementaba la variación y degradaba la calidad. También introdujo las

«Deming subrayó la importancia de una constante interacción entre investigación, diseño, producción y ventas para que la compañía alcanzara una mejor calidad que satisficiera a los clientes.» (Imai, 2001, p. 47).



Ilustración 2: Ciclo Deming

Bajo este enfoque, las empresas japonesas aplicaron el ciclo Deming, no solo a la gestión, sino a todo tipo de situaciones. Luego, a partir de 1962, ya se comienza a hablar de **Círculos de Control de Calidad**⁸, dando inicio, así, a algunas de las prácticas técnico-administrativas únicas del Japón.

A menudo los intelectuales al intentar comprender el «milagro económico» japonés hacen foco únicamente en este tipo de técnicas. Por esa razón, Masaaki Imai al referirse de los círculos de calidad dice: «... han representado un papel de importancia en el mejoramiento de la calidad del producto y de la productividad en Japón. Sin embargo, con frecuencia su papel ha sido llevado fuera de proporciones por los observadores extranjeros que creen que los círculos de control de calidad son el principal instrumento para el Control Total de Calidad en el Japón. Nada está más lejos de la verdad, en especial cuando se refieren a la administración japonesa» (Imai, 2001, p. 48).

gráficas de control como una herramienta para distinguir entre las variaciones por causas normales (o aleatorias) y las variaciones por causas especiales (o asignables)

⁸ El concepto de Círculos de Control de Calidad es introducido como «un pequeño grupo que en forma continua y voluntariamente realiza actividades de control de calidad dentro de un taller».

En el fondo, las actividades de mejora de la productividad, las de control total de calidad, círculos de calidad, cero defectos, sistemas de sugerencia, just in time, etc., etc. pueden reducirse a una palabra: KAIZEN.

Esa es la razón por la que se representa a Kaizen con un paraguas, que bajo su resguardo, alberga a todas estas prácticas.

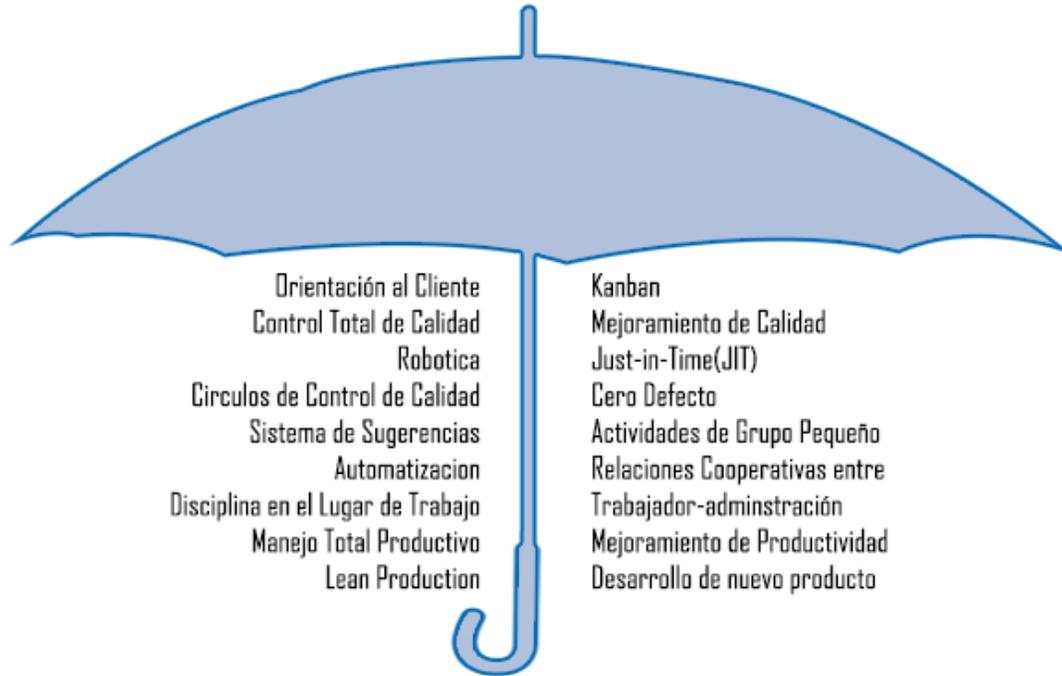


Ilustración 3: Paraguas de Kaizen

Reconocer a todas estas actividades como parte integrante de Kaizen permite un mayor acercamiento al enfoque japonés, pues en occidente, por ejemplo, cuando se habla de Control Total de la Calidad (CTC) generalmente se piensa en un aspecto técnico asociado con la inspección de los productos; cuando en Japón, en realidad, se trata de un aspecto gerencial cuya primera y principal preocupación es con respecto a la calidad de las personas. Se afirma que, «una empresa capaz de crear calidad en su personal ya está a mitad de camino de lograr productos de calidad».

En otras palabras, cuando en Japón se habla de calidad, se habla de algo que puede mejorar.

Por lo tanto, calidad no solo se hace referencia a productos y servicios sino también a la forma en que las personas trabajan, a la forma en que las máquinas

son operadas, la forma que se interactúa con el sistema y la forma de cumplir con los procedimientos; es decir, también incluye al comportamiento humano.

Kaizen, al estar orientado a las personas y a los esfuerzos de ellas realizan, promueve el pensamiento orientado al proceso y, por consiguiente, se encuentra diametralmente opuesto al pensamiento por resultados.

El pensamiento orientado al proceso implica, necesariamente, romper con las «barreras departamentales»⁹, de allí la importancia que asignaba Deming a la constante interacción que debiera haber entre investigación, diseño, producción y ventas (ver Ilustración 2: Ciclo Deming), donde para alcanzar una mejor calidad que satisfaga al cliente, debía recorrerse constantemente esos cuatro estadios.

Al extender el ciclo Deming a otras áreas, se notó su correspondencia con acciones administrativas concretas: Diseño con Planificación; Producción con Hacer; Ventas con Revisar; e Investigación con Actuar. Así, el ciclo Deming paso a representarse (y llamarse también) como PDCA por sus singlas en ingles de: *Plan, Do, Check, Action*.



Ilustración 4: Versión revisada del Ciclo Deming o PDCA

⁹ Esto no quiere decir que se deba suprimir los departamentos, ni tampoco que se transformen en departamentos débiles. Se hace incapié en abandonar aquellas características que puedan ser una traba para la calidad, como el aspecto estanco de los departamentos, o las rivalidades entre los trabajadores de cada uno de ellos, etcétera.

Por último, el ciclo de Deming sostiene que, si al aplicar la “rueda” se logra mejoras, la forma de mantenerlas es por medio de la estandarización.

El estándar determina, por lo tanto, un nuevo punto de partida para la mejora continua: tan pronto como un estándar es establecido, el ciclo PDCA se reinicia. Consecuentemente, será necesario normalizar las operaciones y procedimientos antes de arrancar con un nuevo ciclo PDCA.

3.3. Kaizen y la gerencia administrativa

La gerencia administrativa tiene dos enfoques disponibles a la hora de impulsar el progreso de las organizaciones: un enfoque gradual y, el otro, orientado al gran salto con la innovación como nave insignia. En general, las empresas japonesas prefieren el primer enfoque y las occidentales, el segundo.

	Kaizen	Innovación
Japón	Fuerte	Débil
Occidente	Débil	Fuerte

Fuente: Masaaki Imai

Kaizen al tratarse de un proceso sutil, sus resultados no son observables de inmediatos; la innovación, en cambio, es un acontecimiento de una sola acción (nuevas maquinas, nuevos procesos, etc) y por lo tanto, fácilmente identificable.

Las diferencias entre un enfoque y el otro pueden ser comparadas con una escalera y una rampa.

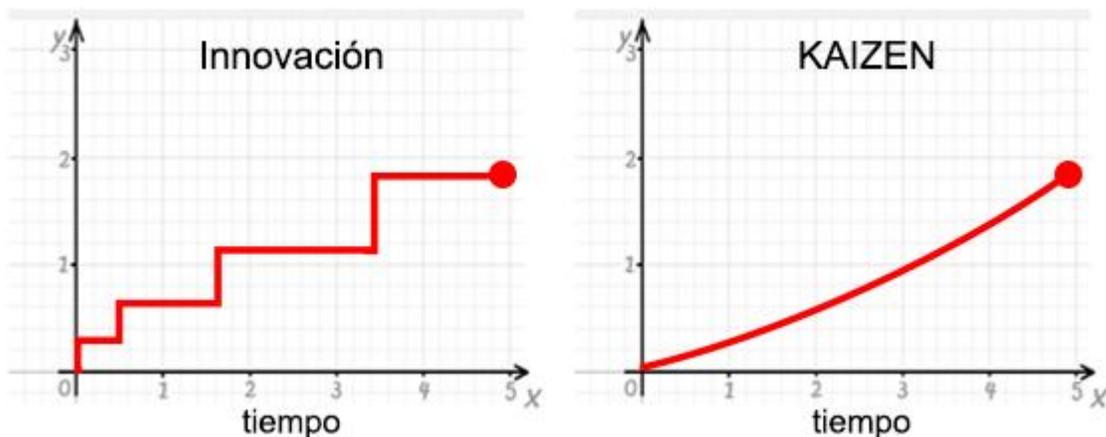


Ilustración 5: Innovación vs. Kaizen

Cada vez que se agrega una innovación se produce un salto de mejora (escalera), luego se estabilizan los procesos y llega la planicie, hasta la llegada de otra innovación, repitiendo el ciclo. En cambio en el Kaizen (rampa), como los cambios son graduales, no se percibe el ascenso y el esfuerzo de implementarlo es menor. Masaaki Imai afirma al respecto que la innovación se comporta como escalera en el plano teórico únicamente, ya que si no tiene una estrategia Kaizen que acompañe a la innovación, esta inevitablemente ingresará en un proceso de declinación a causa de que no existe en el mundo real una constante estática. «Esto sucede porque el sistema, una vez que ha sido instalado como resultado de una innovación nueva, está sujeto a un deterioro uniforme, a menos que se hagan esfuerzos continuos primero para mantenerlos y luego para mejorarlo.» (Imai, 2001, p. 61)

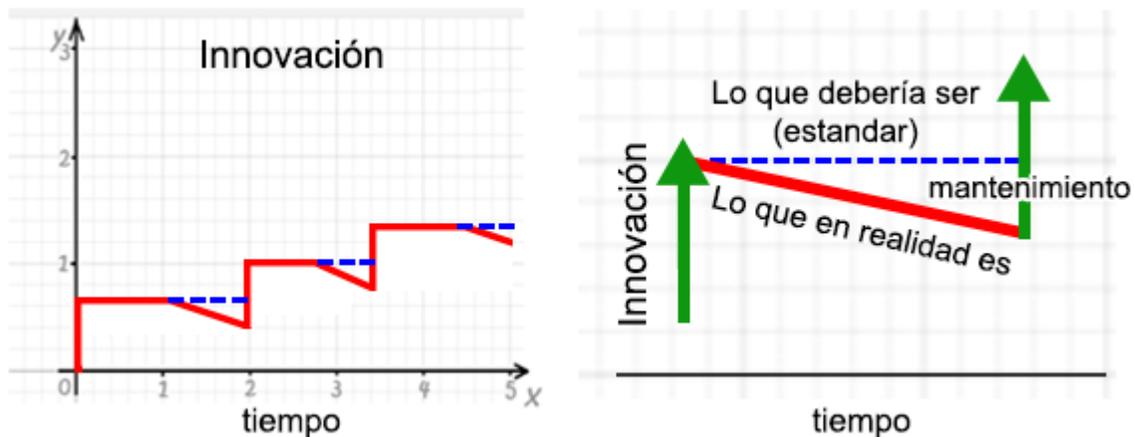


Ilustración 6: Patrón real de la innovación

3.4. Herramientas para implantar Kaizen

Una gran ventaja de Kaizen es que no requiere necesariamente de una técnica o tecnología de avanzada para su implementación. Solo necesita de técnicas sencillas como las siete herramientas de control de calidad:

- Gráficas de control.
- Diagrama de dispersión.
- Hojas de comprobación
- Diagrama de Causa-Efecto.

- Diagrama de Pareto.
- Histogramas
- Análisis por Estratificación

3.5. Punto de partida

Según Masaaki Imai: «*El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema.*» (Imai, 2001, p. 45)

Para Yosuko Nakanishi, todos y cada uno de los trabajadores puede empezar por observar su lugar de trabajo y determinar qué aspecto de su entorno es factible de mejorado por él mismo. Y hacerlo.

4. PROPUESTA

Esta tesina emplea un **enfoque metodológico cualitativo**, para estudiar las características, sociales y culturales, del tema propuesto. El principal Instrumento de recolección de datos utilizado es la **observación de campo**; y en segundo lugar, las entrevistas con el Licenciado Yosuke Nakanishi, las cuales se trataron básicamente de conversaciones informales.

Las observaciones y entrevistas se realizaron entre los días 25 y 29 de octubre con motivo de la realización de los Seminarios Kaizen en las ciudades de Corrientes, Goya y Mercedes (ver Anexo III. Cronograma de Seminarios).

5. RESULTADOS Y EXPERIENCIAS

El contenido de los seminarios Kaizen realizados por el Lic. Yosuke Nakanishi, con el apoyo del Centro INTI Corrientes, consistieron en una charla introductoria del objetivo de su visita, así como también los objetivos de JICA y del acuerdo entre el gobierno de Japón y Argentina. Luego seguía una etapa teórica del método Kaizen que eran suavizadas con pequeñas preguntas dirigidas al público y que servían puntualizar algún aspecto interesante de Kaizen o de la cultura japonesa.

Alrededor de trescientas personas asistieron a las distintas charlas, entre ellos empresarios, funcionarios de distintos rangos, emprendedores, profesionales,

estudiantes universitarios y del último año de las escuelas secundarias, profesores y público en general.

Durante el desarrollo de los seminarios, dos situaciones fueron constantes y se repitieron en cada uno de los eventos, tanto en el desarrollo del mismo como en las charlas informales del descanso.

Uno era las caras de asombro de los oyentes cuando, con total naturalidad, Yotsuke Nakanishi planteaba que: el resultado de las actividades era importante, pero mucho más importante era el proceso mediante el cual se llegaba al resultado. Imagínese, usted lector, el desconcierto de los estudiantes, y de los profesores también, cuando el licenciado sugería que la tarea de la escuela ¡no era más importante que el procedimiento y la forma de realizarla!

Lo interesante de esta anécdota es que el profesional, a su vez y desde su óptica, daba por sentado que lo dicho era un conocimiento básico. Claramente, dos mundos estaban en ruta de colisión.

La segunda situación que se presentó varias veces fue el pedido del público, en especial por parte de los profesionales y empresarios, acerca de que se le brindara algún ejemplo concreto de Kaizen; y aunque el licenciado accedió a la solicitud, los oyentes no quedaban conformes con el caso ofrecido y demandaban uno mucho más específico aún.

En las consultas de las charlas de café, quedó en evidencia que el auditorio buscaba la «receta mágica», ese conocimiento innovador que lo llevaría al cúmulo de la mejora continua japonesa. De allí se deduce que los espectadores no habían comprendido totalmente el concepto de kaizen de la mejora gradual, pues no alcanzaban a visualizar que esa pequeña mejora que exponía Nakanishi en su sencillo ejemplo, era Kaizen.

Otro acontecimiento muy sutil, pero no menos importante, fue la reiteración por parte de Nakanishi del latiguillo «eso ser problema». Lo hizo en el seminario, en las charlas de café, en el desayuno, durante el viaje, en la cena y en varios lugares más.

Como él se había disculpado inicialmente por no tener un español muy pulido, la primera sensación de los oyentes, y de quien escribe, fue que el latiguillo utilizado

por el profesional era una frase que le resultaba eficaz para expresar algún tipo de contratiempo o asombro. En vez de decir «¡Qué barbaridad!», «¡Cómo puede ser!», «¡Es increíble!» y otras tantas de nuestro vasto, y adjetivado, idioma; él decía simplemente, «eso, ser problema».

Sin embargo, casi al final, en los últimos días, durante nuestras mini entrevistas, en el desayuno precisamente, pude comprender la verdadera razón de su expresión. Conversábamos acerca de una larga cola, de más de media cuadra, que había en un banco enfrente de donde parábamos; la habíamos notado a las 18:00 y era las 07:30 del otro día y la cola no mermaba. En ese momento me dice: —«Fila ser un problema para el banco».

Ese fue el momento de quiebre. El problema no era de las personas que padecían la cola; era del banco. Lo que Nakanishi expresaba no era una queja; era el primer paso para aplicar Kaizen, reconocer la existencia de un problema (ver 3.5. Punto de partida). Estaba detectando un problema y una oportunidad de mejora para el banco.



Ilustración 7: último día de visita a empresas correntinas

6. CONCLUSIONES

El tema Kaizen es de suma importancia para las industrias correntinas, no solo porque puede representar una gran oportunidad de negocio con empresas japonesas; sino también, porque es una situación propicia para dar el salto cualitativo.

En una sociedad fuertemente «occidentalizada», se deberá tener siempre presente que Kaizen, al introducir solo cambios graduales, casi imperceptibles o al menos no tan fácilmente perceptible, se corre el riesgo de pensar que no se está haciendo nada por mejorar y se decida abandonar la metodología. Aquí se halla una de las razones por la que todos deben estar involucrados, en particular la alta dirección, para que conozca las actividades realizadas y las acompañe en el proceso de mejora.

Sin embargo implantar la filosofía requerirá un fuerte conocimiento de la «idiosincrasia correntina», a fin de adaptar el Kaizen a esa forma de ser y pensar.

Para introducir Kaizen, tendremos que aplicar Kaizen.

Aplicar Kaizen necesariamente requerirá de un cambio cultural. Y ese cambio consistirá en introducir pequeñas mejoras (Kaizen) con los distintos actores de manera tal que su incorporación no resulte ni hostil, ni extraña.

Para ello, un buen punto de partida es la realización de los seminarios a cargo de JICA, pero en forma simultánea será necesario capacitar a un agente autóctono, para que comprenda la filosofía Kaizen y adapte las metodologías a la cultura argentina y en particular a la correntina. Caso contrario, se estará introduciendo el concepto como si fuera una innovación (grandes saltos) y, peor aún, a través del método occidental. Claramente, habrá una incongruencia allí.

Anexo II. Empresas por rubro en la Provincia de Corrientes

Rubro	Unidades	Porcentaje
Alimentos y Bebidas	880	29%
Productos de Tabaco	7	0%
Productos Textiles	114	4%
Productos de Vestir	241	8%
Curtido y terminación de Cueros	77	3%
Productos de Madera	624	21%
Fabricación de papel	3	0%
Edición e Impresión	304	10%
Refinación de Petróleo	1	0%
Productos Químicos	23	1%
Productos de Caucho y Plástico	11	0%
Productos Minerales No Metálicos	165	5%
Metales Comunes	12	0%
Productos Elaborados de Metal	302	10%
Maquinarias y Equipos	24	1%
Maquinaria de Oficina	8	0%
Aparatos Eléctricos	20	1%
Equipos y Aparatos de Radio	1	0%
Instrumentos Médicos	11	0%
Vehículos automotores	11	0%
Equipo de Transporte	20	1%
Muebles y Colchones	176	6%
Reciclamiento	5	0%
Totales	3.040	100%

Fuente: Informe coyuntural (marzo 2017)

Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio de la Provincia de Corrientes

Anexo III. Cronograma de Seminarios

 		
VISITA DEL SR. YOSUKE NAKANISHI CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES –SEMANA DEL 25 AL 29 DE SEPTIEMBRE 2017.		
Lunes 25/09/2017	8:30 h	Reunión en Centro INTI Corrientes
	10:30 h	Capacitación interna (Introducción Método KAIZEN) con los agentes del Área TG (Tecnologías de Gestión).
	17:00 h a 18:30 h	Seminario de Introducción Método KAIZEN para emprendedores y pequeñas empresas
	Lugar: Club del Emprendedor. Ubicación: San Martín 1625. Corrientes Cap.	
Martes 26/09/2017	9:00 h a 11:00 h	Seminario Teoría y Métodos para la Administración de Negocios (KAIZEN- la cultura y actividades únicas en la empresa japonesa) para PyMES locales Lugar: Sala Auditorio- Ministerio de Producción de Corrientes. Ubicación: Perú al 900 esq. H. Irigoyen (1° Piso) Corrientes Cap.
	14:00 h a 15:00 h	Visita a la Escuela Técnica Fray Luis Beltrán Ubicación: Av. Independencia 5774, W3404DMB Corrientes
Miércoles 27/09/2017	9:00 h a 10:30 h	Seminario de Introducción “Método KAIZEN” para PyMES locales Lugar: Sala Auditorio. Hotel Casino. Ubicación: España 635. Goya, Corrientes
	11:00 h a 12:30 h	Visita al Parque Industrial
	14:00 h a 15:00 h	Visita a empresa Iberá Mercantil Ubicación: Ruta 119. Mercedes, Corrientes
Jueves 28/09/2017	10:00 h a 12:00 h	Reunión con autoridades provinciales y municipales Lugar: Centro INTI Corrientes Ubicación: Av. Juan de Vera y Aragón 1401. Corrientes Cap.
	18:00 h a 19:00 h	Seminario de Introducción Proyecto KAIZEN en Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Resistencia Ubicación: Calle French 414. Resistencia, Chaco
Viernes 29/09/2017	8:30 h a 12:00 h	Visita a dos empresas locales Lugar: Ciudad de Corrientes

Anexo IV. Declaración conjunta entre el Gobierno de Argentina y Japón

Extracto de los temas más relevantes para el Proyecto KAIZEN de la Declaración conjunta entre el Gobierno de Argentina y Japón del día 27 de noviembre de 2016
- Información para la Prensa N°: 423/16

« 12. *The two leaders expressed their expectation towards the promotion of trade and investment between the two countries and shared the intention of making a swift progress in the development of legal frameworks in order to strengthen bilateral economic relations. In this regard, they welcomed the initiation of the formal negotiation on the bilateral investment agreement and instructed to make an early conclusion of the negotiation on the agreement.*

13. *The two leaders looked forward to the expansion and strengthening of economic, trade, and investment relations between the private sectors of the two countries.*

15. *President Macri welcomed the progress of investment and loans from Japan in fields such as automobiles, railways, aviation, renewable energy, agriculture, and export financing. The President welcomed Japan's initiative on quality infrastructure and expressed his strong expectation towards investment from Japan in the field of infrastructure, energy, mining, and particularly in agribusiness.*

20. *The two leaders expressed their interest in continuing the bilateral cooperation in the field of digital terrestrial television broadcasting as well as their expectation that the bilateral partnership be expanded to cover the whole field of information and communications technology (ICT).*

21. *Prime Minister Abe confirmed the adoption of "the Kaizen Project" to be conducted by the Japan International Cooperation Agency (JICA) by applying the Japanese management style in order to support the development of the supporting industry, including the improvement of the productivity of Argentine small and medium-sized enterprises (SMEs) and the role of Argentina as a hub for the regional extension of the Project. President Macri welcomed the adoption of the Project. Prime Minister Abe welcomed Argentina's interests towards the triangular*

cooperation, including cooperation with Africa. The two leaders instructed to continue such cooperation by the two countries.

22. Prime Minister Abe expressed his intention to continue the current dialogue to strengthen economic relations with MERCOSUR, which was welcomed by President Macri. The two leaders confirmed that the fourth Dialogue to Strengthen the Economic Relationship between Japan and MERCOSUR will be held in the first half of the year 2017, when Argentina will hold the Pro Tempore Presidency of MERCOSUR.

24. The two leaders recognized the importance of the people-to-people and cultural exchanges, and they reached a common recognition that the two countries will advance cooperation in the area of culture and promote opportunities of cooperation in various fields, including research and education, tourism, and youth exchanges.

26. The two leaders confirmed the potential of the promotion of tourism of the two countries and recognized the importance of cooperation in this area. In such regard, President Macri proposed to commence consultations on an arrangement on a Working Holiday Visa».

Texto íntegro se encuentra en: <https://www.mrecic.gov.ar/en/japan-argentina-joint-statement>

8. BIBLIOGRAFÍA

Donato, V. N. (2016). *Informe 2015-2016 : evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017*. Argentina: Fundación Observatorio Pyme.

Imai, M. (2001). *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía Editorial Continental.

Subsecretaría de Planificación Económica. (2016). *Informes productivos provinciales: Corrientes*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL RESISTENCIA

Certifico que Javier Leonardo Araujo DNI 21.618.342

Ha aprobado el curso "Diplomatura en Gestión Integral de la Calidad"
dictado por esta Facultad con un total de 128.00 horas.

Resolución N° 601/2017.

En prueba de ello, se emite el presente certificado con fecha 12 de diciembre del año 2017
en la Ciudad de Resistencia, Chaco, Argentina.


Ing. Ana C. Orcola
Secretaria de Extension Universitaria


Ing. Liliana R. Cuenca Pietsch
Decana

Código Único de Validación: ZHPH0s6KA

Nota obtenida en la Tesis: 100,00

Nota final de la Diplomatura: 97,02