

La sustentabilidad como estrategia competitiva de las pymes. El desarrollo de un programa interinstitucional en la Provincia del Neuquén

Sustainability as a competitive strategy for SMEs.
The development of an interinstitutional program in the Province of Neuquén

ESTELA IRIS CORTEZ
Universidad Nacional de Comahue
estela.cortez@faea.uncoma.edu.ar
ORCID 0000-0001-9089-7306

PATRICIA ALEJANDRA MORALES
Universidad Nacional de Comahue
patricia.morales@faea.uncoma.edu.ar
ORCID 0009-0003-7167-2322

Recibido: 30-09-2023

Aceptado: 23-11-2023

RESUMEN

Este artículo expone la implementación de un programa integral de capacitación y asistencia técnica sobre sustentabilidad y estrategias competitivas dirigido a las pymes de la región del Comahue, llevado a cabo mediante una alianza interinstitucional entre el Centro PyME ADENEU (Agencia de Desarrollo Económico del Neuquén) y la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue (FaEA UNCo). Participaron veinticuatro pymes de diversas actividades económicas, cuya selección consideró perspectiva de género, quedando un 40% de pymes lideradas por mujeres.

El programa se desarrolló en el 2022, en un escenario global nuevo para las pymes, que buscaban superar los efectos de la pandemia y adoptar un nuevo paradigma empresarial marcado por el confinamiento social y el trabajo remoto. En este contexto, el objetivo principal fue fortalecer los vínculos e interacciones dentro de la red de pymes, para fomentar redes de valor a través de la asociatividad. La sustentabilidad empresarial se gestionó mediante un proceso interactivo y flexible de mejora continua y aumento de la productividad, considerando los impactos sociales y ambientales en la comunidad. Además de los talleres sobre sustentabilidad corporativa y estrategias competitivas, se desarrollaron consultas individuales con cada empresa para reconsiderar sus modelos de negocio.

PALABRAS CLAVE: pymes; sustentabilidad; estrategia competitiva; mejora continua; asociatividad.

ABSTRACT

This paper exposes the implementation of a comprehensive training and technical assistance program on sustainability and competitive strategies aimed at SMEs in the Comahue region. It was carried out through an interinstitutional alliance between the Centro PyME ADENEU (Neuquén Economic Development Agency) and the Faculty of Economics and Administration of the National University of Comahue (FaEA UNCo). Twenty-four SMEs from various economic activities participated, with gender perspective considered in the selection process, resulting in 40% of the SMEs led by women.

The program was conducted in 2022, amidst a new global context for SMEs seeking to overcome the effects of the pandemic and embrace a new business paradigm characterized by social confinement and remote work. In this context, the main objective was to strengthen connections and interactions within the SME network to foster value chains through collaboration. Corporate sustainability was managed through an interactive and flexible process of continuous improvement and productivity enhancement, considering the social and environmental impacts on the community. In addition to workshops on corporate sustainability and competitive strategies, individual consultations were conducted with each company to reconsider their business models.

KEYWORDS: SMEs; sustainability; competitive strategy; continuous improvement; associativity.



Introducción

Las pymes constituyen un importante porcentaje en la composición de la estructura empresarial en la Argentina, así como también en la Provincia de Neuquén. Estas empresas representan en el contexto actual un punto de interés tanto en el ámbito académico, como también en las agendas económicas de los países, debido a su importancia que tienen dentro de las estructuras de producción de las economías (Perspectivas de Competitividad de Las Pymes 2017 – Suplemento Especial: Guía Para Las Pymes Sobre Las Cadenas de Valor, 2017). Muchas de ellas, son empresas familiares y son consideradas organizaciones sociales que, usualmente surgen como respuesta de una familia a la motivación de crear su propia fuente de trabajo, independientemente si la motivación inicial se corresponde con un emprendimiento por necesidad o por oportunidad (Ortega et al., 2021).

El año 2011 la noticia sobre la potencialidad de la formación Vaca Muerta en términos de reservas de gas y petróleo, marcó un período disruptivo en la Provincia del Neuquén y en el país, posicionando el tema en los primeros lugares de las agendas geopolíticas. (Pazos, 2016). La formación ocupa un lugar estratégico en la economía argentina por la posibilidad de revertir el déficit energético y abrir un horizonte de tiempo para una reconversión de la matriz energética (¿Qué Es Vaca Muerta? | YPF En Vaca Muerta). En realidad, la formación ya era conocida desde muchos años antes, no obstante, el boom generado por la difusión de su ubicación en el ranking mundial de países con más reservas de recursos no convencionales en el mundo, es decir segundo en gas y cuarto en petróleo, modificó el escenario local, en términos de demanda para las pymes proveedoras de la cadena global de valor hidrocarburífera, como consta en el sitio web oficial del gobierno de la Provincia del Neuquén (<https://w2.neuquen.gov.ar/>).

Dada la importancia de las pymes en la economía regional y la vinculación interinstitucional el principal objetivo de la acción conjunta entre la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue (Facultad de Economía y Administración) y el organismo de desarrollo regional ADENEU (Centro PyME-ADENEU) es profundizar los vínculos con el entramado de las pymes para generar redes de valor a través de la asociatividad. En esa línea, se procuró acompañar la gestión de la sustentabilidad empresarial a través de un proceso de mejora continua, con la expansión productividad y competitividad. Todo ello en función del impacto que generan las operaciones y el modelo de negocio de las pymes en los componentes socio económicos y ambientales de la comunidad (Rovira & Hiriart, 2014).

En términos de asociatividad, en la Provincia del Neuquén que concentra la mayor zona geográfica de la formación Vaca Muerta, luego de la difusión de su potencialidad y de la mano de proyecciones exponenciales de la demanda, comenzó a gestionarse un clúster. El concepto de “Clúster” fue difundido Michel Porter el año 1990, en su obra *The Competitive Advantage of Nations* (Davies & Ellis, 2000). Allí se explica que el concepto refiere a un grupo de proximidad geográfica de empresas interconectadas y organizaciones asociadas en una actividad determinada, que tienen vínculo entre sí ya sea por características comunes y a su vez complementarias. Se incluyen también empresas de productos finales o servicios, proveedores, organismos públicos, instituciones académicas, instituciones financieras y empresas de industrias relacionadas (Gutiérrez Cabello & Ciancio, 2023).

El Clúster Vaca Muerta fue oficializado por el gobernador provincial Omar Gutiérrez, a través de un Decreto de la Legislatura provincial en julio de 2018. Es importante aclarar que, a la fecha, se evidencian claras señales que el clúster de Vaca Muerta

es del tipo emergente dado que se evidencia una aglomeración de los actores que cooperan alrededor de un área de negocio específica (Ministerio de Energía y Recursos Naturales, 2022).

Entre los actores se distinguen grupos de empresas y entidades tanto públicas como privadas que trabajan de manera interrelacionadas y están organizados en una estructura de tipo anillar. En el primer anillo, el central, se ubican las empresas productoras. En el segundo están las empresas de servicios de operaciones especiales. El tercer anillo agrupa al 95 % de las pymes locales que están vinculadas con la actividad. En el cuarto anillo se encuentran empresas con impacto indirecto como las que prestan servicios de catering, transporte, gráfica, entre otros.

En el denominado boom Vaca Muerta el entramado de empresas pymes que conforman el segundo y tercer anillo del sector hidrocarburífero, cumplen un rol fundamental por el impacto en la generación de nuevas tecnologías, fuentes de trabajo y fortalecimiento del entramado productivo. Acompañar el desarrollo de estas empresas resulta crítico para el crecimiento económico y sustentable de la región (Beczuk, 2010; Hoof & Gomez, 2015).

La adopción de prácticas sustentables es el único camino que permite el desarrollo económico y social a largo plazo (Rovira & Hiriart, 2014). Las pymes son una parte esencial de la economía de Neuquén, y por esto fundamental trabajar conjuntamente para promover su crecimiento sostenible a través prácticas de producción limpia (López, 2020), como el uso de energías renovables, la eficiencia energética y la gestión de residuos, a la vez que fortalecen el vínculo con la comunidad a través de la implementación de políticas de responsabilidad social.

En resumen, el crecimiento de las pymes en Neuquén puede lograrse mediante la adopción de estrategias sostenibles que permitan el desarrollo económico y social

a largo plazo. Las empresas que adoptan estas prácticas pueden diferenciarse de la competencia y con ello mejorar su reputación ante los clientes y la comunidad.

La Mejora Continua (Kaizen), como marco de referencia del diseño de este programa, es definida como una cultura que trasciende en el tiempo en las organizaciones, tiene especialmente en cuenta la eliminación de cualquier tipo de desperdicio en el sistema organizacional e involucra a todo el personal mediante un trabajo proactivo y colaborativo (Upadhye, Deshmukh, & Garg, 2010; Galloway, 2002; Liker J. K., 2003; Vinodh & Joy, 2012). Se considera de vital importancia el esfuerzo que las empresas dediquen a la mejora de sus procesos al tiempo que minimizan los desperdicios. Recientemente se ha comenzado a hablar de complementar el sistema Lean con sustentabilidad ambiental con el objeto de incrementar la capacidad de una organización a tiempo que no solo se entrega valor al cliente final, sino también a la sociedad en su conjunto (Rachna & Ward, 2003).

El trabajo interinstitucional tuvo como propósito rector generar sinergia en el proceso y en el resultado, más de lo que podría lograr cada una de las partes trabajando independientemente.

Desde hace varios años las investigaciones y trabajos en territorio de la Facultad apuntan a ese sector de la trama empresarial tan crítico para la economía regional, las pymes. Del mismo modo, los organismos de desarrollo apuntan al mismo espacio, por esto es por lo que, se pensó en aunar esfuerzos, perspectivas y formas de abordaje en términos interinstitucionales en el marco de la convocatoria que lo posibilitó.

La mejora continua (Scoconi et al., 2019) es una estrategia a largo plazo para mejorar la organización, los procesos y formas de trabajar para impulsar una mayor productividad y efectividad de una manera permanente y sostenible en el tiempo.

Para la ejecución de las actividades del proceso completo que describe e la figura 1, en primer lugar, se desarrollaron contenidos técnicos (modalidad capacitaciones abiertas), y en segundo lugar se realizó el acompañamiento en la aplicación de herramientas y metodologías (capacitaciones asistidas), con el fin de promover la mejora de la productividad y competitividad en forma integral (Rojas-Martínez et al., 2020).

1) Capacitaciones abiertas a todos los participantes:

La metodología utilizada fue virtual, con dos horas de duración cada una y con una periodicidad de 15 días. En la delineación de la planificación se definieron cuidadosamente los contenidos expresados en la figura 2, que fueron luego ejecutados en las distintas instancias

Meta-proceso	Módulos	Contenido específico
Determinar el compromiso de los líderes para integrar los principios de sustentabilidad en estrategias y operaciones.	Introducción	Mejora continua. Sustentabilidad- Triple Impacto - 10 principios de Pacto Global (PG) - Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) - 7 principios de la Responsabilidad social empresarial (RSE) (ISO 26000).
		Listado de principios u ODS que comenzarán a gestionar en la empresa
	Liderazgo	Misión, visión, valores. Partes interesadas. Matriz de partes interesadas
		Política y compromiso de la empresa: confección de matriz de partes interesadas
Evaluar riesgos, oportunidades e impactos en todas las áreas de las pymes	Evaluación riesgos	Riesgos y Oportunidades. Formas de medirlos.
		Matriz de materialidad
Diseñar un plan de trabajo de acuerdo con la evaluación de riesgos, oportunidades e impacto. Objetivos e indicadores Específicos.	Modelo de negocios sustentables	Objetivos SMART y tablero de indicadores - Factores de desempeño ambiental
		Diseño plan estratégico sustentable
		Cadena de valor circular - Economía Circular - Mapeo de la cadena de valor circular
Implementar estrategias y políticas a través de la empresa y a lo largo de la cadena de valor. Establecer y garantizar la mejora continua.	Mejoras en procesos productivos	Detección de desperdicios en el proceso principal - Los 8 desperdicios.
	Gestión ambiental preventiva	Ciclo de vida de los productos - Armado del diagrama de ciclo de vida del producto o servicio de la empresa
	Buenas prácticas operativas	5 S. Buenas prácticas operativas - Reutilización y reciclaje - Implementación de 5S en una zona piloto
Medir y monitorear los impactos y progreso de los objetivos. Ajustar sistemas de gestión de desempeño para recolectar, analizar y	Medición y reportes	Plan de gestión ambiental - Iniciativas para la generación de información a nivel nacional e internacional - Pasos para armar un reporte de sustentabilidad

monitorear los indicadores establecidos en los pasos. Evaluar y definir		
Comunicar avances y estrategias e involucrar a los grupos de interés para una mejora continua	Comunicación de acciones a las partes interesadas	Gestión del cambio. Comunicación asertiva. Reuniones eficaces. Comunicación del progreso a la comunidad
		Esquema de reuniones. Comunicación del progreso a la comunidad

Figura 2 Ejes temáticos y contenidos
Figure 2 Thematic axes and contents

Para la selección de los capacitadores a cargo de las distintas instancias programadas, se trabajó en base a de profesionales sobre el tema de la Agencia de Desarrollo del Neuquén y de la y Facultad de Economía y Administración. En este sentido, se priorizó sobre los que contaban con formación específica en el tema, como así también experiencias en implementación de los contenidos específicos en empresas.

Los capacitadores realizaron el recorte bibliográfico, elaboración de material y actividad dinámica para tratar el tema por salas, previo acuerdo con la coordinación del proyecto. Luego de cada encuentro se dejaron disponibles en un espacio virtual compartido las grabaciones de la reunión, como así también material utilizado en los encuentros.

2) Capacitaciones asistidas para las 24 empresas participantes:

Cada organización contó con un facilitador fijo durante todo el proyecto. En las capacitaciones asistidas se aplicaron metodologías ágiles y como soporte actividades lúdicas como herramientas didácticas de aprendizaje y de transferencia de conocimiento. Los dispositivos lúdicos se incluyeron a propuesta del equipo docente, que ya contaba con amplia experiencia en esas prácticas, que en estas capacitaciones fueron adaptadas a los contenidos trabajados en cada módulo. Investigaciones recientes sugieren su incorporación en prácticas organizacionales, fundamentadas sobre la base del estudio del

funcionamiento del cerebro humano. Explican que los juegos permiten mejorar la motivación y el rendimiento del personal. Los estímulos que generan reciben el nombre de neuroincentivos (Albano et al., 2019). En las distintas instancias de capacitación se realizaron prácticas *de role playing*, concursos de mejores ideas, o de quién cuenta la mejor historia, etc. Se propusieron varias alternativas para abordar los juegos, se permitía generar un video o podcast grupal o individual, cantar la historia, actuarla, etc.

Cada 15 días (previo a las capacitaciones abiertas) se realizaron reuniones de coordinación y se trabajaron los siguientes los siguientes ejes:

- Anticipación a los facilitadores el contenido a abordar en las capacitaciones teóricas, y sus dinámicas a trabajar por salas.
- Exposición sobre los entregables de cada módulo.
- Puesta en común sobre las experiencias de cada facilitador con sus organizaciones.

Principales resultados alcanzados

De un total de 24 empresas participantes, completaron la capacitación también un total de 21 empresas. Las que abandonaron adujeron problemas para atender sus demandas diarias y mantener el ritmo de la capacitación.

Las 24 organizaciones lograron explorar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Una vez analizados y teniendo en cuenta su actividad, y contexto se comprometieron a priorizar 2, 3 o 4 ODS. En la Figura N 3 se observa la frecuencia de

selección de ODS por organización participante. El ODS 12 (Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles) fue el más adoptado.

Entre los ODS Seleccionados:

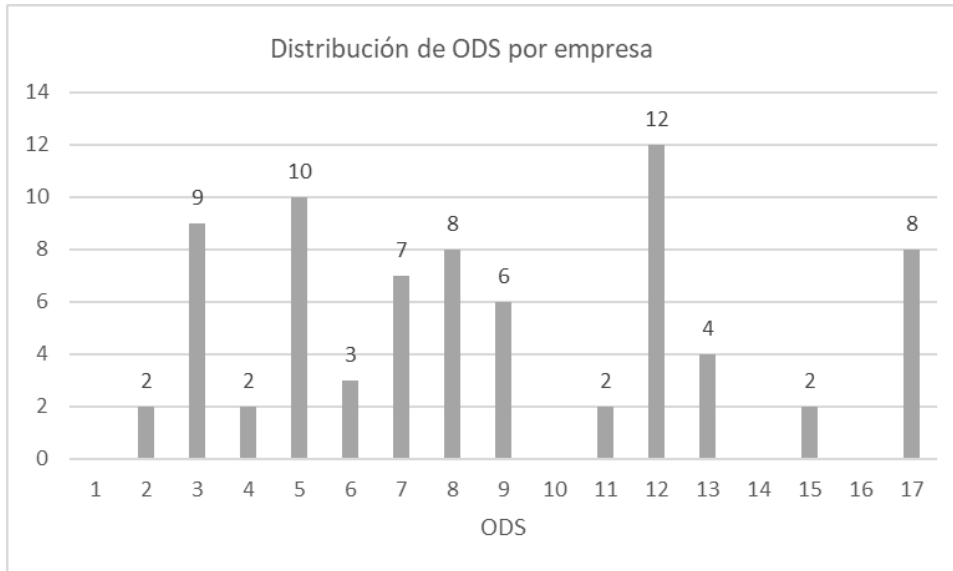


Figura 3: ODS Seleccionados
Figure 3: Selected SDGs

Elaboración propia en base al trabajo realizado con las organizaciones participantes.

Cada organización, adhirió a por lo menos dos ODS considerando esencialmente la misión organizacional y un redireccionamiento de su visión hacia un modelo de negocio responsable con su medio ambiente. Es importante destacar que, además de la fijación del objetivo, se trazaron

acciones para facilitar el cumplimiento, para ello se utilizó un indicador con periodo de tiempo para medir performance.

A modo de muestra, la figura 4 presenta, en forma enunciativa, los algunos ODS seleccionados.

Rubro	ODS	Meta /acciones	Indicador/ periodo
Hidroponia	ODS 12 - Producción y consumo responsable ODS 10 - Reducción de las desigualdades. ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico	Reducir la generación de desechos mediante prevención, reducción, reciclado y reutilización. Promover la inclusión social y económica de las personas trans	En Kg de residuos por semestre. Cantidad de empleados trans en planta por año.
Servicios de inspección y supervisión técnica	ODS 8- Promover el crecimiento sostenido. ODS 9- Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	Asegurar la Aplicación de LCT en iguales condiciones que para los colaboradores locales. Fomento de igual remuneración por igual puesto. Fomento del uso de tecnologías	Identificar para el año 2023 servicios en los que se pueda agregar valor a través del uso de la tecnología

Telecomunicaciones	ODS 7 Energía Asequible y no contaminante	La empresa participa en la cadena de valor de la instalación y mantenimiento de infraestructura asociada a las energías renovables	De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas
--------------------	---	--	---

Figura 4: Elección de ODS en una organización participante
Figure 4: Selection of SDGs in a participating organization

También dentro del módulo 1 y con el propósito de determinar el compromiso de los líderes para integrar los principios de sustentabilidad en estrategias y operaciones se abordó la construcción de una matriz de partes interesadas (López, 2020). El contenido constituye uno de los aspectos que se deben tener en cuenta en un sistema de gestión a fin de su identificación y tratamiento.

Las partes interesadas o grupos de interés (*stakeholders*), se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente al desarrollo de estas (Retamozo, 2022).

En las organizaciones se los instó a través de las capacitaciones asistidas a poder diferenciar las partes interesadas en dos grupos:

Externas: clientes, consumidores, proveedores, sindicatos, bancos, administraciones, gobiernos, medios de comunicación, competidores

Internas: trabajadores, colaboradores, accionistas.

Con la ayuda de los facilitadores las organizaciones lograron responder a las siguientes preguntas:

¿Quién es mi entorno?

¿Qué se espera de nuestra organización? ¿Quién lo espera?

¿Cuáles son las expectativas de cada grupo de interés?

¿Cuáles son nuestras expectativas hacia cada público?

¿Qué tanto se de cada uno de los grupos de interés?

¿Quiénes son mis públicos clave? ¿Cómo me relaciono con ellos? ¿Quién lo hace?

¿Con quiénes tiene la empresa responsabilidades financieras, legales y operativas?

¿Qué personas o grupos tienen influencia en el accionar de la empresa?

¿Qué personas o grupos pueden verse afectados por las operaciones de la empresa?

¿Quién estuvo involucrado en el pasado cuando fue preciso atender inquietudes similares?

¿Quién puede afectar la capacidad de la empresa para cumplir sus responsabilidades?

¿Quién quedaría desfavorecido si se le excluyera del involucramiento?

¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?

Con el fin de mostrar el interesante trabajo de mapeo de partes interesadas que construyeron las organizaciones participantes se muestra en particular lo desarrollado por una de ellas en la figura 5:

Grupos	Subgrupos	Necesidades	Expectativas
Partes Interesadas INTERNAS	Accionistas	mayor rentabilidad, reportes de nivel gerencial	Claridad en la visión y las líneas de acción, Apoyo, recursos y posibilidad de participar de las definiciones, Comunicación fluida.
	Empleados en oficina	Mejores salarios, ambiente de trabajo que fomente la formación y los desafíos, mayor comunicación y agilidad en los procesos de otros sectores de la empresa.	Resolución, agilidad, lealtad, transparencia, Trabajo sin errores ni derroche, Respeto por procesos, procedimientos, plazos, profesionalismo, elaboración de informes, indicadores, manejo de la tecnología.
	Empleados en campo	condiciones de trabajo seguras, salarios competitivos, capacitación técnica, reconocimiento, condiciones confortables.	Trabajo en equipo, clara elaboración de reportes, oratoria, cumplimiento de normativa en seguridad y ambiente, proactividad,
	Nivel gerencial	Autonomía de los mandos medios, Capacidad de resolución de problemas en tiempo y forma, Poder delegar con tranquilidad y confianza, recibir reportes (feedback semanal documentado de empleados), que no haya conflictos entre el personal, líneas claras de acción de los accionistas para trazar caminos	Comunicación fluida con equipos operativos, Claridad en los objetivos y plan de acción, Revisión y reingeniería de los procesos, Brindar capacitaciones y formaciones, Aportar en la resolución de posibles conflictos,
Partes Interesadas EXTERNAS	Clientes	Cumplimiento de calidad, ambiente, seguridad, pago de impuestos, seguros laborales, legalidad respecto a empleados y vehículos. Rápida resolución de problemas. Reportes. Capacitaciones en procesos. Comunicación fluida con referentes de operaciones. Resolución de reclamos. Buena relación costo/calidad.	Reconocimiento de costos, Acompañamiento para crecer juntos, Comunicación fluida, reportes de novedades y avances, necesidades al brindar el servicio. Incorporación en sus cadenas de valor, oportunidad de capacitaciones. Extender el plazo de vigencia de las unidades.
	Proveedores	Pagos en tiempo y forma. Continuidad/relaciones a largo plazo. Comunicación fluida. Acompañamiento de proveedores pequeños	Cumplimiento en tiempo y forma. Cumplimiento de normativa en seguridad e higiene. Documentación. Calidad de productos. Buena relación costo/calidad. Respeto de acuerdos de pago.
	Sindicato	respeto de salarios y condiciones laborales cumplimiento de Convenio, diagramas y condiciones de trabajo seguras, cuestiones salariales,	Diálogo, trabajo en equipo (temas de salud, por ejemplo) Colaboración y acompañamiento en iniciativas.
	Municipios	Cumplimiento normativo de habilitación comercial y licencia ambiental fomento de economía regional cumplimiento con el pago de tasas e impuestos	Control. Claridad en la aplicación de la normativa. Gestión de separación de residuos y control de su implementación con trazabilidad y garantías
	Secretaría ambiente provincia	cumplimiento normativo de habilitaciones respecto a residuos peligrosos, mecanismos de control de impacto ambiental cumplimiento del pago de tasas	

Vecinos: YPF / Clínica	cumplimiento en cuestiones de seguridad y ambiente. Evitar accidentes	Mantener un buen vínculo
Activistas	Impacto ambiental, contratación de mujeres, vínculo con comunidades autóctonas	Evitar reclamos y conflictos. Permiso de acceso y circulación a yacimientos
Entes reguladores (RNPRES-SEDRONAR)	Registro de productos utilizados, pago de tasas	Mantener procesos administrativos ágiles
Concesionarias de camiones	Situación económica del país, tener mayor certidumbre para otorgar créditos. Pagos al contado o a término.	Acceso al financiamiento para la adquisición de camiones que debe por normativa de los clientes renovar cada 10 años.
Competidores	Ampliar su cartera de clientes. Brindar paquete de servicios más amplio, "llave en mano".	Destacar la propuesta de valor, ser la única empresa local que ofrece estos servicios. Ampliar cartera de clientes. Destaca por su ambiente más personal y cercano.
Entidades financieras	Solvencia, Cartera de empleados registrados con la entidad, Pagos en tiempo y forma.	Reciprocidad. Financiamiento para equipamiento Beneficios para empleados. Tasas preferenciales

Figura 5: Matriz de Partes Interesadas | Organización X

Figure 6: Stakeholder Part Matrix | Organization X

Con el objetivo de repensar los modelos de negocios bajo la nueva luz de sustentabilidad, se trabajó como contenido el diseño de un plan de acción de acuerdo a la evaluación de riesgos, oportunidades e impacto y se definieron objetivos e indicadores específicos. Dentro del módulo se trabajó con la herramienta Ecocanvas. El Ecocanvas es un dispositivo de diseño de negocios basado en el paradigma de la economía circular, que tiene como principal objetivo conservar los materiales durante todo el tiempo que sea posible por intermedio del rediseño, reutilización, reparación y reciclaje. Fue creado con el fin

de ofrecer soluciones amigables y gráficas a las empresas, estudiantes y capacitadores para reactivar proyectos, crear empresas, innovar en productos o mejorar servicios haciéndolos más circulares (Daou et al., 2020). Así, cada organización pudo repensar sus modelos de negocios. De esta manera, se incluye en la figura 6 el ecocanvas generado por una de las organizaciones. Algunos de los participantes en la capacitación manifestaron que era la primera vez que utilizaban una herramienta de lienzo de negocios para ver en forma dinámica su organización.

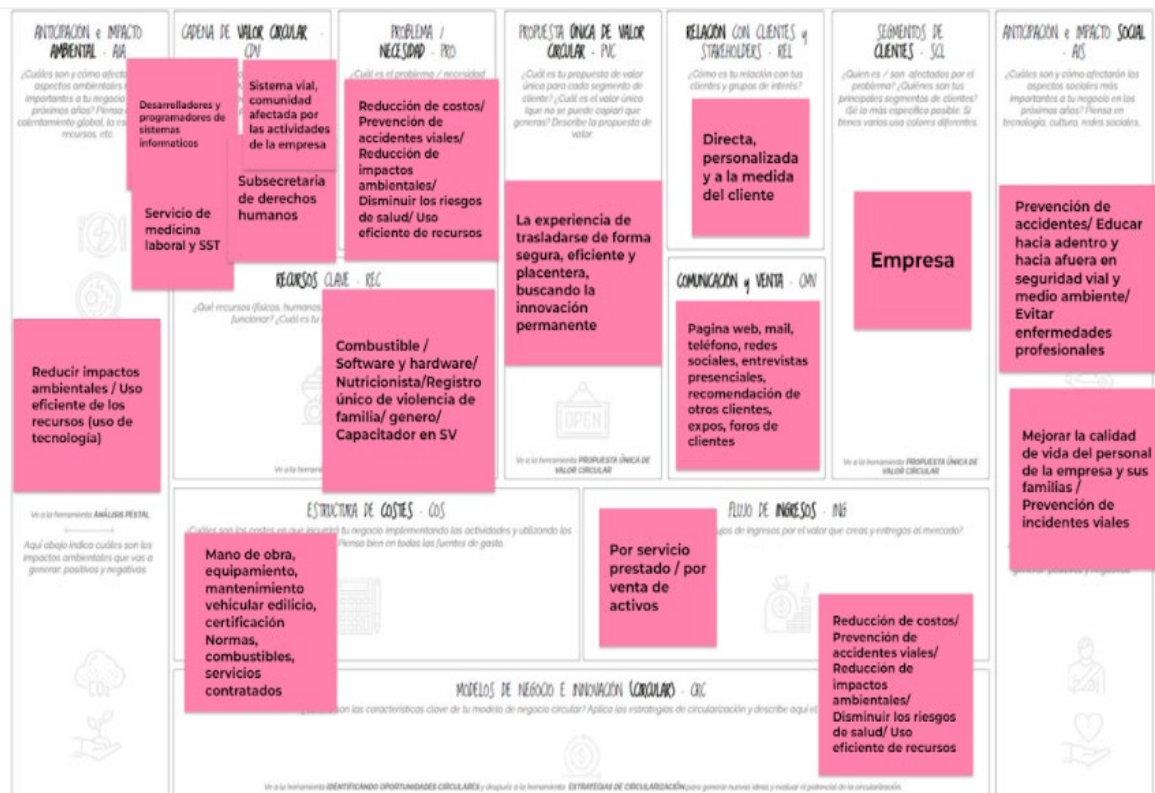


Figura 6: Ejemplo de ecocanvas
Figure 6: Example of ecocanvas

Otras herramientas de mejora continua: 7 desperdicios 5 S

Como parte del módulo N 4 se planteó implementar estrategias y políticas a través de la empresa y a lo largo de la cadena de valor, para lograrlo se abordaron contenidos relacionados a establecer y garantizar la mejora continua en procesos productivos, a través de los cuales las organizaciones identificaron los 8 desperdicios según la metodología Lean, a su vez, revisaron sus propios procesos e identificaron actividades que agregan valor, actividades necesarias pero que no agregan valor y por último los desperdicios propiamente dichos.

A continuación, se presenta lo trabajado hacia el interior de una organización destinada al transporte logístico.

Actividades que AGREGAN valor:

- Proceso de Venta
- Seguimiento de Encargos/Vales de clientes
- Gestión Online para posterior retiro de compras
- Actividades que no suman pero que son NECESARIAS:**
- Orden en los mostradores
- Orden en estanterías
- Acondicionamiento de Vales/Encargos
- Búsqueda de encargos
- Reposición de mercaderías en góndolas
- Impresión de comprobantes

Actividades que generan DESPERDICIO:

- Desorden por el apuro de seguir atendiendo
- Procesos de atención no estandarizados
- Productos no vendidos en mostradores
- Buscar Droguería antes que chequear en sucursales
- Desorden en pasillos y depósitos

- Desconocimiento de uso de tecnologías
- Facturar A por B

También como parte del bloque de metodología Lean, las organizaciones conocieron e implementaron 5S. Para ello, seleccionaron una zona piloto y con ayuda del facilitador, conformaron equipos de implementación para llevar adelante la propuesta. Se invitó a los participantes a realizar registros fotográficos antes y después de la implementación



Figura 7: 5s en zona piloto
Figure 7: 5s in pilot zone

Finalmente, puede afirmarse que el objetivo del programa interinstitucional se cumplió en un alto porcentaje y la respuesta a la pregunta de investigación tuvo respuesta en el desempeño destacado que lograron la mayoría de las pymes participantes. Es decir, resulta posible aplicar la filosofía y herramientas de mejora continua para lograr o por lo menos proyectar

sustentabilidad para las pymes y estrategias competitivas en ese sentido.

Si bien los organismos de desarrollo regional incursionaron hace tiempo en la promoción de estas prácticas para las pymes, la conformación interinstitucional, academia y políticas públicas, fortaleció el resultado obtenido.

Referencias bibliográficas

- Agencia de Desarrollo Económico de Neuquén (s.f.). Centro PyME-ADENEU. <https://adeneu.com.ar>
- Albano, S., Oviedo, R., Santero, M., Sassone, M., & Martín, S. (2019). El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario, Argentina. Una propuesta basada en neurociencias. *SabereS*, 11 (2).
- Daou, A., Mallat, C., Chammas, G., Cerantola, N., Kayed, S., & Saliba, N. A. (2020). The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 258. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120938>
- Davies, H., & Ellis, P. D. (2000). Porter's "Competitive Advantage of Nations": Time for a final judgment? *Journal of Management Studies*, 37(8), 1189–1213.
- Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Comahue. (n.d.). <https://faeaweb.uncoma.edu.ar/>
- Gobierno de la Provincia del Neuquén. (s.f.). *Sitio Web Oficial*. <http://w2.neuquen.gov.ar/actualidad>
- Gutiérrez Cabello, A. D., & Ciancio, A. (2023). Análisis del destino de la producción en la economía argentina: una aplicación de análisis de clúster. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas*, 30(1), 20. <https://doi.org/10.30972/rfce.3016710>
- International Trade Centre (2017). *Suplemento especial: Guía para las pymes sobre las cadenas de valor*. <http://www.intracen.org>
- López, S. B. (2020). *Propuesta de implementación de Buenas Prácticas Ambientales orientadas a la gestión integral de una PyME en el interior de Córdoba Argentina*. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Ministerio de Energía y Recursos Naturales de Neuquén (s.f.). El Clúster Vaca Muerta toma impulso para consolidar el sistema de gobernanza y su posicionamiento en 2022. [https://www.energianeuquen.gob.ar/el-cluster-vaca-muerta-toma-impulso-para-consolidar-el-](https://www.energianeuquen.gob.ar/el-cluster-vaca-muerta-toma-impulso-para-consolidar-el-sistema-de-gobernanza-y-su-posicionamiento-en-2022/)
- [sistema-de-gobernanza-y-su-posicionamiento-en-2022/](https://www.energianeuquen.gob.ar/el-cluster-vaca-muerta-toma-impulso-para-consolidar-el-sistema-de-gobernanza-y-su-posicionamiento-en-2022/)
- Molina, R. A., Rossit, -Diego G, & Álvarez, A. E. (2021). Mejora de procesos en la gestión mediante implementación del ciclo PDCA: caso de aplicación en empresa de servicios. *Investigación operativa*, XXIX (49), 62–80.
- Ortega Carrasco, R. J., & Villalba Benítez, E. F. (2021). Retos y oportunidades de las pymes para fortalecer su competitividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(1), 115–128. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/40>
- Retamozo, E. (2022). Mapeo y detección de los stakeholders del sector productivo de indumentaria. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 152, 169–186.
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruiz, C., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Quality service as a key element of social responsibility in small and medium size enterprises. *Información Tecnológica*, 31(4), 221–232. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Rovira, S., & Hiriart, C. (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37093-innovacion-sustentable-espacios-mejorar-la-competitividad-pymes-argentinas>
- Scoptoni, L., Lauric, M. A., De Leo, G., Piñeiro, V. A., Torres Carbonell, C. A., Nori, M.T., Cordisco, M., Casarsa, F. (2019). *Control de gestión, sustentabilidad y cambio climático: evaluación del desempeño innovativo en pymes ganaderas argentinas*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4573>
- YPF (s.f.) ¿Qué es Vaca Muerta? | YPF en Vaca Muerta. <https://desafiovacamuerta.ypf.com/vaca-muerta.html>