

## **Informe de finalización del Proyecto**

### **Proyecto de la Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen (KAIZEN TANGO)**

**Fecha de presentación: 17<sup>th</sup> Noviembre, 2023**

ED
JR
23-099

## Informe de finalización del Proyecto

**Título del Proyecto: Proyecto de la Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen (KAIZEN TANGO)**

**Nombre: Maria Eugenia Lagier**

**Título: Directora Técnica**

**Nombre: Yojiro Fujiwara**

**Cargo: Asesor Principal**

**Fecha de presentación: 2023/11/17**

### I. Información Básica del Proyecto

#### 1. País

La República Argentina

#### 2. Título del Proyecto

Proyecto de la Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen (KAIZEN TANGO)

#### 3. Duración del Proyecto

Previsto: septiembre de 2017 – septiembre de 2022

Actual: octubre de 2017 – febrero de 2024

El Proyecto se inició un mes después de la fecha originalmente acordada debido al tiempo adicional que se había requerido para su preparación. Luego, debido a los impactos adversos provocados por la pandemia de COVID-19 en el avance del Proyecto, en el 4 (cuarto) Comité de Coordinación Conjunta (JCC por sigla en inglés) celebrado el 8 de julio de 2021, se presentó una solicitud de extensión del periodo de ejecución, con el fin de completar todas las actividades previstas del Proyecto. Los miembros del JCC acordaron ampliar el período del Proyecto para lograr su objetivo del Proyecto.

#### 4. Antecedente

Uno de los desafíos para el desarrollo industrial en muchos países es fortalecer la competitividad ante los mercados internacionales mediante la mejora de la calidad y la productividad de las empresas nacionales. Para este fin, la tecnología japonesa de gestión productiva, simbolizada por KAIZEN, que no requiere grandes inversiones, es

considerada eficaz porque ayuda a las empresas a mejorar el costo, la calidad y el tiempo de entrega por sus propios esfuerzos. Por este motivo, se confirmó la importancia de realizar una cooperación técnica en materia de KAIZEN entre la República Argentina y el Japón, con la finalidad de abordar dicha problemática.

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), que mantiene una larga trayectoria de cooperación con la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), es responsable de la prestación de asistencias técnicas para mejorar la calidad y productividad de las empresas argentinas. La Red de Tecnologías de Gestión (RTG) ha sido establecido para prestar dichas asistencias técnicas, incluyendo el KAIZEN, en todos los sectores y regiones del país. Se previó que, implementando el Proyecto, se contribuyera al fortalecimiento de la competitividad de las empresas argentinas a través del fortalecimiento de la RTG.

## **5. Objetivo Superior y Propósito del Proyecto (de las actas de las discusiones (R/D por sigla en inglés))**

### Objetivo Supremo

Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias de la Argentina.

### Propósito del Proyecto

Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.

## **6. Organismo de Ejecución**

El Ministerio de Economía

La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

## **II. Resultados del Proyecto**

### **1. Resultados del Proyecto**

#### **1-1 Aporte de la parte japonesa**

##### **(1) Cantidad de aportes de la parte japonesa**

915.275.000 yenes

##### **(2) Envío de expertos**

26 personas

Los expertos japoneses fueron enviados para trabajar en Kaizen, análisis financiero, análisis de la cadena de valor, desarrollo de recursos humanos, certificación de (Tecnología de Gestión) TG, digitalización, realización de videos, monitoreo y evaluación, etc. El equipo de gestión del Proyecto organizó la tarea.

##### **(3) Capacitación en Japón.**

49 personas

La capacitación en Japón se llevó a cabo cinco veces durante el periodo de la ejecución. Después del primer curso en Japón, se instaló la Red Argentina de Mejora Continua en Argentina. Considerando las características de la Red, a partir del segundo curso en Japón, se dieron mayor énfasis en el aprendizaje práctico sobre las asistencias técnicas para las PyMEs para los consultores TG.

##### **(4) Provisión de equipos**

N/A

##### **(5) Costo de las actividades en la Argentina**

30.248.000 yenes

#### **1-2 Aporte de la parte argentina**

##### **(1) Asignación de contrapartida**

116 personas

Consultores de Tecnologías de Gestión del INTI con un equipo de gestión y centro de monitoreo y de las regiones de Buenos Aires, Centro, Cuyo, Patagonia, Pampeana, NEA y NOA, todas pertenecientes a la Red de Tecnologías de Gestión.

**(2) Provisión de oficinas, etc.**

Se proporcionó una oficina del el INTI para el equipo de expertos de JICA.

Se dispuso de salas de reuniones y salas de seminarios cuando fue necesario.

**(3) Otros rubros asumidos por el gobierno de contraparte**

El INTI organizó el transporte en regiones para el equipo de expertos de JICA.

**1-3 Actividades**

La actividad principal planteada fue realizar asistencias técnicas del Kaizen a 100 empresas piloto en la Argentina para demostrar la efectividad de Kaizen, y extraer lecciones aprendidas en el proceso de desarrollo de capacidades del INTI. Se seleccionaron 20 empresas por lote por año durante 5 años. Las actividades Kaizen en las 99 empresas piloto se llevaron a cabo según lo previsto, aunque el cronograma se retrasó debido a la pandemia de COVID.

Lo que no se había contemplado en absoluto fueron las actividades remotas entre Argentina y Japón sostenidas durante la pandemia de COVID. Si bien las actividades fueron reorganizadas para mantener las actividades originales de forma remota para superar la situación difícil y encontrar maneras de continuar, igualmente plantearon y se llevaron a cabo una serie de investigaciones tales como: el ecosistema Kaizen en Japón; la utilización digital de Kaizen; y la promoción de negocios digitales. También se discutió cómo se podría incorporar la herramienta digital en las actividades del Proyecto, lo que resultó en la asignación de un experto Kaizen especializado en TIC por parte de JICA. Considerando la dificultad de realizar las actividades presencialmente, el equipo del INTI organizó las asistencias técnicas a través de la modalidad asociativa, donde trabajaron problemas recurrentes en las empresas a través de reuniones virtuales. Esta fue una modalidad distinta a la utilizada habitualmente por el Proyecto. De esta forma, el Proyecto pudo mantener su impulso a pesar de las diversas limitaciones, gracias a todos los interesados y a la reanudación de la misión del equipo de expertos de JICA en Argentina desde abril de 2022.

Las actividades relacionadas con Kaizen en las empresas piloto fueron realizadas según lo planeado. De ellas, las principales fueron: el análisis financiero; el análisis de mercado; el análisis de la cadena de valor, que incluyó una prueba del desarrollo de la cadena de valor en el sector vitivinícola, así como el sector del calzado; las capacitaciones sobre Kaizen y otros temas relevantes; los eventos promocionales como seminarios; el desarrollo de materiales; la capacitación en Japón; y el monitoreo y la evaluación. La duración de ejecución de las actividades piloto se extendió debido a la pandemia de COVID.

En cuanto a la expansión del Kaizen en Argentina, el componente Kaizen fue incorporado en varios programas gubernamentales de apoyo financiero a las PyMEs, aspecto que no había sido contemplado originalmente. Asimismo, la recién formada Asociación de Asesores de Tecnologías de Gestión (AATG) participó en uno de los programas con el INTI, dando un impulso al sistema de certificación de TG.

La expansión de la iniciativa Kaizen a los países de América Latina se materializó según lo previsto. Al respecto, se destacan dos logros notables: la estandarización de los enfoques de Tecnología de Gestión entre los países de América Latina; y la publicación de la guía regional de TG, como resultado exitoso a través del esfuerzo conjunto de los miembros de la Red Latinoamericana de Productividad.

A nivel nacional, durante la ejecución del 5ª lote, el INTI logró expandir el Kaizen hacia el sector público, en particular, a los sectores de educación y salud. Ello evidencia la evolución del Proyecto y los temas desarrollados, desde el Control Estadístico de Procesos (SPC), el Sistema de Producción Toyota (TPS), el Mantenimiento Productivo Total (TPM) y la Utilización Digital, hasta la aplicación de dichas técnicas a las entidades del sector público.

En general, las actividades fueron ejecutadas según lo previsto, con algunas modificaciones y adaptaciones a la situación de cada momento, especialmente durante la época de la pandemia de COVID. Tal como se indica en los párrafos anteriores, algunas actividades fueron más allá de lo que se planteó inicialmente, las cuales permitieron al Proyecto superar las dificultades encontradas y lograr más de las expectativas originales. Los resultados del Proyecto se exhibieron en un espacio metaverso en el 5º Seminario Kaizen en Buenos Aires, realizado en noviembre de 2023.

## 2. Logros del Proyecto

### 2-1 Productos e indicadores

<b>Productos 1:</b>	
<b>Se fortalece la capacidad de consultoría de metodologías de gestión productiva del INTI.</b>	
1) 80 consultores del INTI brindan la asesoría necesaria a las empresas piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 33 consultores del INTI participaron en capacitación en lugar de trabajo (OJT) en el primer lote de empresas (2018).</li> <li>• 29 consultores del INTI participaron en OJT en el segundo lote de empresas (2019).</li> <li>• 27 consultores del INTI participaron en OJT en el tercer lote de empresas (2020/2021).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 26 consultores del INTI participan en OJT en el cuarto lote de empresas. (2022).</li> <li>· 29 consultores del INTI participan en OJT en el quinto lote de empresas. (2023)</li> <li>· 37 consultores del INTI participan en OJT en asistencia técnica a organizaciones (2023)</li> </ul>
2) Al final del Proyecto se habrán certificado 25 consultores de TG en el INTI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El número de consultores certificados en TG es de 5.</li> <li>· Se espera que los 28 participantes del programa de capacitación en Japón, que no estaban certificados, se certifiquen o renueven la certificación.</li> </ul>

Se confirmó la mejora de la capacidad de más de 80 consultores del INTI mediante la prestación de la consultoría del Kaizen a través de la capacitación en lugar de trabajo (OJT) en las empresas piloto. Hay 5 consultores del INTI fueron certificados por el sistema de certificados TG y se prevé que en los próximos días se certifiquen más. Para noviembre de 2023, 10 consultores del INTI perdieron su certificado debido al vencimiento y 15 titulares de certificados de TG del INTI abandonaron el INTI, mientras que los nuevos consultores certificados no aumentaron más que eso. La débil incentivación para obtener la certificación de TG para su trabajo y su carrera profesional es una de las principales razones del lento aumento de titulares de la certificación de TG. El incentivo para obtener la certificación debe ser reconsiderado. En cuanto a los temas de la consultoría Kaizen, abarcaron: el diagnóstico de la empresa, el control estadístico de procesos (SPC), el sistema de producción Toyota (TPS), el mantenimiento productivo total (TPM), la consulta remota y la utilización digital, junto con el análisis financiero y el análisis de la cadena de valor. Cabe destacar que el INTI demostró su iniciativa del Kaizen a través de seminarios, cursos de formación, participó en la creación de redes con las partes interesadas y pertinentes, dirigió la extensión Kaizen a otros sectores además de las empresas, etc. Considerando el estado que alcanzó, se puede afirmar que el producto 1 ha sido altamente logrado.

<p><b>Producto 2:</b>  <b>Se establece una buena reputación del INTI dentro las industrias de Argentina y de terceros países, y se expande (promueve) la provisión de los asesores de tecnologías de gestión (TG) del INTI en estas empresas y los terceros países.</b></p>	
1) Realizar 5 seminarios nacionales para presentar los resultados en las empresas piloto y 15 seminarios regionales para difundir las prácticas Kaizen en Argentina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se han llevado a cabo 5 seminarios nacionales y 17 seminarios regionales sobre los resultados del Kaizen.</li> </ul>

<p>2) Lograr un 80% de satisfacción por el servicio prestado conjuntamente por el INTI y los expertos japoneses tanto de los propietarios de las empresas como de los empleados de las empresas piloto por año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Satisfacción (gestión): 1º (94%), 2º (100%), 3º (100%), 4º (100%)</li> <li>· Satisfacción (empleado): 1º (83%), 2º (89%), 3º (100%), 4º (100%)</li> </ul>
<p>3) 10 consultores de TG en terceros países son reconocidos como competentes por un panel de expertos compuesto por expertos del INTI y japoneses a través de un caso de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· “El Encuentro Internacional de Facilitadores/as en Tecnología de Gestión” se llevó a cabo los días 4 y 5 de julio y 10 consultores de TG asistieron y fueron reconocidos como competentes.</li> </ul>
<p>4) Experiencia compartida a través de 2 seminarios en terceros países por el INTI y representantes de la red de AL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se realizó 1 seminario en Colombia en 2022 y otro en Paraguay el 2 de marzo de 2023.</li> </ul>

Se cumplió al 100% de todos los indicadores. La consultoría del Kaizen a las empresas piloto demostró su eficacia y motivó a las empresas hacia la mejora de la calidad y la productividad. Estos resultados se compartieron ampliamente a través de seminarios y capacitaciones. Gracias a dicho esfuerzo, el Kaizen ha ganado reconocimiento nacional, posibilitando la incorporación del Kaizen en el componente Kaizen del programa del Gobierno en el cual se lo considera como un paso preparatorio para la adopción de DX por parte de las empresas. Asimismo, el INTI contribuyó a la expansión del Kaizen en los países latinoamericanos, por su liderazgo en la Red Latinoamericana para la Productividad, el que fue muy apreciado por todos los integrantes de la Red. Considerando el estado que alcanzó, se puede afirmar que el producto 2 ha sido altamente logrado.

<p><b>Producto 3:</b> <b>Se mejora el potencial de negocio (ventas, beneficios, empleo, etc.) de las empresas objetivo</b></p>	
<p>1) El 70% de las empresas piloto alcanzaron sus KPI establecidos al inicio de la consultoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El 100% de las empresas piloto alcanzaron sus KPI establecidos al inicio de la consultoría.</li> </ul>

Se cumplió al 100% de todos los indicadores en 99 empresas piloto y 28 organizaciones. La situación inicial se ha mejorado después de Kaizen en cada caso en la reducción de la tasa de defectos, la tasa de retrabajo, el tiempo para el transporte, el tiempo de entrega, accidente de trabajo, y así sucesivamente, así como la reducción de residuos, el cambio de layout, la estandarización del trabajo, el equilibrio de la línea, y la gestión de stock. Las empresas piloto que se comprometieron a realizar sus actividades Kaizen con la consultoría del equipo de expertos del INTI y JICA, y lograron sus objetivos iniciales. Ello permitió a las empresas a mejorar su desarrollo comercial. Si bien se



requeriría esfuerzos extraordinarios para continuar el Kaizen bajo el difícil entorno empresarial, se observó que la mayoría de las empresas piloto estuvieron muy motivadas y aprendieron a probar medidas necesarias para mejorar su rendimiento empresarial. Considerando el estado que alcanzó, se puede afirmar que el producto 3 ha sido altamente logrado.

## 2-2 Propósito e indicadores del Proyecto

<b>Objetivo del Proyecto:</b> <b>Se mejora la calidad de la producción y la productividad de las empresas argentinas mediante la aplicación de metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.</b>	
1) Aumento de la productividad y la calidad* a través de la introducción de "Tecnologías Japonesas de Gestión Productiva (Kaizen, 5S, etc.)" en 100 empresas en Argentina y 6 empresas en 2 países piloto de la Red Latinoamericana para la Productividad	• 99 empresas piloto y 28 organizaciones en Argentina, 3 empresas piloto en Colombia y 5 en Paraguay mejoraron su productividad y calidad.
2) El INTI impartió formación a 70 personas (consultores y funcionarios públicos) de terceros países para mejorar sus capacidades	• 108 personas participaron en la formación sobre terceros países.

Cada indicador se cumplió al 100%, tal y como se menciona en el resultado 3. El exitoso cumplimiento de las actividades Kaizen en las 99 empresas piloto y 28 organizaciones de Argentina, las 3 empresas piloto de Colombia y las 5 empresas piloto de Paraguay resultaron en una mejora de la calidad y la productividad de las empresas seleccionadas. En Argentina se ha abierto un camino para escalar el resultado del Proyecto a través de la incorporación del Kaizen en las políticas de gobierno. Tal como la Guía Regional de Tecnología de Gestión ilustra, el enfoque del Proyecto para compartir conocimientos del Kaizen y estandarizarlos ha sido muy apreciado por los institutos homólogos de los países de América Latina, y sus esfuerzos continúan desarrollándose. Los participantes en la formación de terceros países mejoraron sus conocimientos sobre la mejora de la calidad y la productividad y los transmitieron a sus propios lugares de trabajo. Considerando el estado que alcanzó, se puede afirmar que el objetivo del Proyecto ha sido altamente logrado.

## 3. Registro de la modificación de PDM

La duración se amplió sobre la base del 4º CCC celebrado el 8 de julio de 2021, como se menciona en I. 3. Duración del Proyecto.

Los indicadores objetivamente verificables del PDM se actualizaron en base al 5° CCC, celebrado el 17 de noviembre de 2022, para medir específicamente el logro del Proyecto tomando en consideración la experiencia del Proyecto y la situación actual.

**4. Otros**

N/A

### III. Resultados de la Revisión Conjunta

#### 1. Resultados de la revisión basada en los criterios de evaluación del DAC

##### (1) Relevancia

El objetivo supremo y el propósito del Proyecto son consistentes con las políticas de desarrollo de la Argentina y las necesidades de las empresas e industrias. El enfoque y el plan del Proyecto son apropiados para abordar las cuestiones relativas a la calidad y la productividad mediante la demostración de la eficacia de Kaizen en las empresas piloto y la difusión de las lecciones aprendidas en seminarios y cursos de formación en todo el país. Como se detalla más adelante, se considera que la pertinencia es muy alta.

El gobierno de Argentina publicó sus políticas y documentos de desarrollo, en los que se plantea la necesidad de mejorar la calidad y la productividad, así como reforzar la competitividad. La activa participación del INTI en el trabajo de las mesas sectoriales donde se retomó el Kaizen fue documentada en detalle en “el diálogo público privado para la formulación de políticas productivas”, estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).<sup>1</sup>

- “la Estrategia y Acciones para el Desarrollo Productivo 2020-2023”, en el ítem, “Fomento de la competitividad de las empresas”, señala la importancia de la productividad.
- En septiembre del 2020, el Gobierno puso en marcha el “Plan de Transformación Digital PyME”, que incluye algunas de las modalidades de los Programas de Apoyo a la Competitividad (las líneas Tecnología de Gestión Kaizen 4.0 y Transformación Digital).
- La aplicación de la metodología Kaizen ha sido incorporada en el “Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0<sup>2</sup>”, publicado en abril de 2021 por el Ministerio de Desarrollo Productivo.
- Se declara en “Argentina Productiva 2030 crear un programa para fomentar la productividad y competitividad: Plan para el Desarrollo Productivo, Industrial y Tecnológico<sup>3</sup>”.

<sup>1</sup> Obaya, M. y Stein, E. 2021 “El diálogo público-privado para la formulación de políticas productivas: La experiencia de las mesas sectoriales en Argentina (2016-2019)”. Banco Interamericano de Desarrollo

<sup>2</sup> [plan de desarrollo productivo argentina 4.0.vf 1.pdf](#)

<sup>3</sup> [documento resumen de misiones 1.pdf](#)

## **(2) Coherencia**

El Proyecto está alineado con otras asistencias técnicas de JICA en Argentina, como el envío de voluntarios de JICA en las áreas de calidad y productividad. Con respecto a su relación con las actividades de JICA fuera de Argentina, es preciso notar que el INTI participa en una serie de eventos de la Iniciativa Kaizen de JICA África en calidad de instituto de recursos. El INTI expandió las iniciativas de Kaizen en los países latinoamericanos por su liderazgo en la Red Latinoamericana para la Productividad, lo que corresponde al establecimiento de un marco internacional para fomentar la utilización del Kaizen. Considerando el estado hasta la fecha, se puede afirmar que la coherencia del Proyecto es muy alta.

## **(3) Efectividad**

Como se discutió en II. "2-2 Propósito del Proyecto e indicadores", el propósito del Proyecto se logró al final del Proyecto. Los resultados son: 1) el desarrollo de capacidades del INTI; 2) la extensión del Kaizen y la mejora de la reputación del INTI; y 3) la implementación del Kaizen en las empresas piloto; consolidaron y mejoraron el desempeño de las empresas en Argentina, Colombia y Paraguay. Todos estos han llevado al cumplimiento del propósito del Proyecto. En adición a los datos referentes a los indicadores objetivamente verificables y la observación del Proyecto, el papel importante que jugó el Proyecto en la mejora de la calidad y la productividad de las empresas fue corroborado por los testimonios de parte de los funcionarios gubernamentales, académicos de las universidades y los representantes en el sector privado. Notablemente, los logros se han visto reflejados en las políticas gubernamentales. Aunque el número de titulares de la certificación de TG no ha aumentado significativamente, INTI y la AATG llevaron a cabo eficazmente el programa gubernamental que promueve la certificación de TG, lo cual es muy significativo para alcanzar el Objetivo Supremo. Además, INTI ha extendido la iniciativa Kaizen a la organización pública en el 5º lote. Considerando el estado hasta la fecha, se puede afirmar que la efectividad del Proyecto es muy alta con la subclasificación 4.

El Proyecto comenzó con una duración de 5 años, desde octubre de 2017 hasta septiembre de 2022, y posteriormente se extendió hasta febrero de 2024. Durante dicho periodo, los expertos japoneses y argentinos en Tecnologías de Gestión previeron la metodología Kaizen a hasta 100 empresas de distintas regiones del país en conceptos de gestión productiva. Estas asistencias incluyeron: los métodos de estandarización; la eliminación de pérdidas de producción; los ciclos de mejora, el aseguramiento de la calidad y la coordinación de procesos productivos. A lo largo de su implementación, fue aumentando la respuesta positiva de las distintas partes interesadas. En este sentido,

los testimonios de otros criterios de evaluación del DAC son relevantes para la efectividad.

#### **(4) Eficacia**

La aportación presupuestaria de la parte japonesa es de 915 millones de yenes frente al presupuesto original de los 750 millones de yenes, principalmente debido a los 1,4 años de prórroga por la pandemia de COVID y a las nuevas pruebas de digitalización para adaptarse a la situación posterior a la pandemia. Independientemente de dicho aumento, los insumos estuvieron bien organizados para lograr los productos con la cantidad y el tiempo adecuados. Cada actividad generó los elementos concretos que contribuyeron a la consolidación de los productos. Por lo tanto, se considera que la eficiencia es alta.

El proceso del Proyecto debe entenderse como una iniciativa integral que reúne varios elementos entrelazados y retroalimenta resultados de cada una de las herramientas desarrolladas anteriormente (asistencia técnica, capacitación, transferencia de tecnologías de gestión, estudios y análisis de datos del sistema productivo, planificación estratégica de políticas industriales, etc.). El tamaño del proyecto – el más grande de la región – ha permitido acomodar todos aquellos elementos. A pesar de esta complejidad, el INTI organizó bien la asignación de consultores TG, coordinó las actividades del equipo de los expertos de JICA enviado, brindó servicios de consultoría Kaizen a las empresas piloto de manera estandarizada y organizó seminarios y capacitaciones de manera eficiente, manteniendo al mismo tiempo la red Kaizen para sus partes interesadas y relevantes.

#### **(5) Impacto**

Como se analizó en IV. 1. "Perspectivas para lograr el Objetivo General", se espera que el Objetivo Supremo genere un impacto positivo. Además, un impulso para mejorar la competitividad de las empresas, en colaboración con el gobierno, la academia y el sector privado, puede considerarse como un impacto adicional. El establecimiento de un abordaje unificado en el contexto latinoamericano, que permita extender ampliamente la iniciativa Kaizen, puede ser otro impacto positivo junto con el logro del Objetivo Supremo. Además, el enfoque Kaizen se ha extendido a las organizaciones públicas, además de a las empresas privadas. No se considera que exista ningún impacto negativo. Como se analizan los detalles a continuación, se considera que la relevancia es muy alta.

En 2017, cuando el Proyecto inició sus actividades, fue concebido como un Proyecto piloto destinado a contribuir a la política industrial del país. Su objetivo era proporcionar

orientación y consultoría Kaizen por parte del INTI a 100 empresas locales, en colaboración con expertos japoneses. Durante 2020, el Kaizen se convirtió en parte del programa nacional para la promoción de las PyMEs del Gobierno Argentino, incorporando el Kaizen como parte del menú de asistencia técnica del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC). Éste fue un punto de inflexión del proyecto, que permitió financiar la metodología Kaizen a un mayor número de empresas.

## **(6) Sostenibilidad**

Como se ha discutido en repetidas ocasiones, el enfoque Kaizen se ha incorporado en las políticas gubernamentales que abordan la mejora continua de la calidad y la productividad de las empresas en Argentina, lo que permite que el resultado del proyecto sea sostenible institucionalmente con el marco político. Tomando en cuenta que el componente Kaizen continúa con el programa de gobierno, es probable que se amplíe la cobertura del Kaizen, partiendo del resultado del Proyecto. El INTI está listo para continuar asumiendo su papel crucial con la capacidad técnica mejorada para llevar en adelante la implementación de Kaizen y comprometerse con su extensión. La experiencia en la elaboración de la guía TG ilustra que es posible trabajar juntos para la expansión del Kaizen como un esfuerzo conjunto. Desde el punto de vista financiero, las actividades Kaizen continuarán con una asignación presupuestaria adecuada, ya que la prestación de servicios de TG se ha convertido en una tarea habitual de la Dirección Técnica de Tecnologías de Gestión del INTI. Por el momento, no se prevé ningún elemento que detenga el crecimiento sostenible del Kaizen en el entramado empresarial argentino. Por lo tanto, se considera que la sostenibilidad es altamente probable.

Para asegurar la sostenibilidad del Proyecto, es fundamental contar con condiciones favorables en términos financieros, técnicos, institucionales y políticos, que permitan consolidar los avances logrados hasta la fecha y continuar con las acciones de acuerdo con los objetivos establecidos. Teniendo en cuenta lo que se ha conseguido, las condiciones están bien preparadas.

En términos de sostenibilidad financiera, al momento actual (agosto de 2023), se están llevando a cabo una serie de programas nacionales para apoyar la competitividad y productividad de las PyMEs. Estos programas complementan las acciones promovidas por el Proyecto. De estos, destaca el "Programa de Apoyo a MiPyMEs para la Transformación Digital hacia Industria 4.0", financiado por el BID. Este programa, con ejecución hasta diciembre de 2025, incluye la "asistencia técnica Kaizen 4.0" en su oferta de asistencias técnicas no reembolsables. Por lo tanto, es razonable suponer que los recursos financieros para cubrir los costos de la asistencia estarán disponibles en los próximos años.

## **2. Factores clave que afectan la implementación y los resultados**

Existía el riesgo de retraso de los avances debido a la pandemia de COVID. Como se describe en 3. (1) "Resultados de la gestión de riesgos", durante ese período, por un lado las actividades se gestionaron de forma remota y los avances se vieron afectados, pero por otro lado, surgieron nuevos temas como la aplicación digital. La misión del equipo de expertos de JICA se reanudó en abril de 2022 y recuperó el impulso del Proyecto. Desde entonces, las actividades del Proyecto se han ejecutado con normalidad hasta el final. Se amplió la duración del Proyecto, como se describe en I.3. "Duración del Proyecto", lo que permitió al Proyecto completar todas las actividades, incluidos los nuevos ensayos al final del Proyecto.

## **3. Evaluación de los Resultados de la Gestión de Riesgos del Proyecto**

### **(1) Resultados de la gestión de riesgos**

El equipo del INTI y el equipo de expertos de JICA mantuvieron una estrecha comunicación a través de reuniones web, correos electrónicos y cualquier otro medio posible, incluso durante la pandemia de COVID. El equipo de expertos de JICA llevó a cabo investigaciones relevantes, como la aplicación digital en Japón, mientras que el INTI implementó una serie de seminarios web, capacitaciones, etc. Las actividades del Proyecto también se mantuvieron a través de la cooperación a distancia con todo el esfuerzo. Especialmente, se probó la consultoría Kaizen remota para 2 empresas piloto en el 3er lote. Posteriormente, se volvió a seleccionar a las mismas empresas del 3er lote y se brindó consultoría híbrida Kaizen (presencial y remota): consultores del INTI visitaban las empresas ocasionalmente, mientras que los expertos de JICA Kaizen brindaban asesoramiento técnico de forma remota desde Japón. Al dividir las empresas piloto en dos categorías, se combinaron la asistencia técnica individual y la asistencia técnica asociativa, respectivamente. Gracias a estos esfuerzos, el análisis de seguimiento de las actividades confirmó que la consultoría Kaizen para el 3er lote logró buenos resultados y fue apreciada por las empresas.

Como se discutió, el enfoque Kaizen se vinculó a los programas gubernamentales durante la pandemia de COVID, lo que ayudó no solo a las empresas beneficiadas, sino también a avanzar en el Proyecto. JICA continuó cooperando durante la pandemia y, en particular, facilitó la extensión de Kaizen en los países de América Latina en coordinación con la Casa Matriz de JICA en Tokio y las oficinas de JICA en los países relevantes. De esta forma el Proyecto superó este difícil momento. En proceso de recuperarse posterior a la pandemia, el INTI reafirmó su ambición de extender la iniciativa Kaizen a los sectores públicos en el 5º lote.

## **(2) Resultados de la utilización de la experiencia adquirida**

Es importante que los servicios de desarrollo empresarial se lleven a cabo no solo desde el lado de la oferta, sino también desde el lado de la demanda. El Proyecto observó cuidadosamente la respuesta de las empresas piloto y tuvo en cuenta la satisfacción del cliente, lo que contribuyó a la alta tasa de satisfacción de las empresas con los servicios y los resultados efectivos de las actividades.

A lo largo del Proyecto se mantuvo el concepto de prestación de servicios en beneficio de diversas empresas. Por ejemplo, las actividades Kaizen en las empresas piloto incluyeron temas recurrentes de las empresas argentinas en general. Los resultados del Proyecto se compartieron ampliamente a través de una serie de seminarios abiertos. Se profundizó la colaboración con la organización industrial, uno de cuyos resultados significativos fue la formulación de la Red de Productividad. El Proyecto también colaboró con las empresas japonesas que operan en Argentina, incluyéndolas en las empresas piloto para consultoría Kaizen.

## **4. Lecciones aprendidas**

### Entendimiento común de la dirección y aplicación flexible

El Proyecto hizo un esfuerzo especial para promover un entendimiento común sobre la dirección del Proyecto. Es decir, el Kaizen, que ha demostrado ser efectivo en diversos contextos, debe ser implementado en las empresas piloto y los resultados de la implementación deben ser compartidos a un público ampliamente para que el enfoque Kaizen se arraigue en las empresas argentinas y se extienda para contribuir a la competitividad de las empresas. Para cumplir con la dirección, las actividades se ajustaron de manera flexible, especialmente cuando el Proyecto se enfrentó a la pandemia de COVID. Es importante señalar que la larga trayectoria de confianza entre el INTI y JICA ayudó al Proyecto a elegir la dirección adecuada.

### Enfoque Kaizen con análisis de datos

Se observó que la utilización de datos fue un poco débil en las empresas argentinas. La identificación de los temas a trabajar fue una parte importante de la consultoría Kaizen, y comprender la situación actual con datos fue la clave para este fin. Por lo tanto, se midió la situación actual y se definieron los problemas a partir de los datos. De esta manera, los problemas se entendieron entre todos, y los temas se establecieron claramente con esta comprensión, y las soluciones se encontraron y midieron en función de los datos. Este proceso hizo que la comunicación entre las empresas y el equipo consultor del INTI fuera fluida y viable, además de estandarizar la intervención Kaizen.



#### Consideración del Kaizen en la Cadena de Valor

Una de las metodologías destacables del Proyecto fue la consideración del Kaizen en la Cadena de Valor. Si Kaizen se utilizara teniendo en cuenta la mejora de una cadena de valor, el resultado de los esfuerzos Kaizen beneficiaría no solo a la empresa individual, sino también a la cadena de valor general a la que pertenece la empresa. El desarrollo de proveedores puede ser un área adicional para explorar en un contexto similar.

#### Colaboración entre el sector público, académico y privado

Es muy importante haber conformado la Red de Productividad en la etapa inicial del Proyecto, con la participación del Ministerio de la Producción, UIA, AFAC, CAME, SAMECO, Universidad Nacional de Buenos Aires, Universidad Nacional General Sarmiento y el INTI. Esta colaboración permitió que el Proyecto mantuviera el impulso y profundizara su contribución a la competitividad de las empresas, de acuerdo con la situación real en un entorno propicio. Además, la incorporación del componente Kaizen en el programa de gobierno se convirtió en un hito simbólico en el que el resultado del Proyecto y la colaboración se ampliaron más allá de la Red con la asociación TG, abriendo ventana de oportunidad para generar mayor demanda para el sistema de certificados TG del INTI.

#### Seminarios regionales y de aplicación a nivel nacional

El Proyecto abarcó todas las regiones del país y compartió los resultados a través de seminarios regionales, que contribuyeron a familiarizar ampliamente el Kaizen con las personas interesadas. Fue una forma eficaz y eficiente de difundir información, mostrar cuál era la intención del Proyecto, verificar y ampliar el impacto positivo.

#### Proceso de aprendizaje mutuo en la extensión del Kaizen en países de América Latina

Es notable haber formado la Red Latinoamericana de Productividad, aunque requirió de mucho esfuerzo conjunto entre los interesados. El Proyecto también se dedicó a la extensión del Kaizen en los países asociados a través de la Red. El proceso podría describirse como un aprendizaje mutuo sobre la agenda común para encontrar la mejor manera de aplicar el Kaizen para las empresas. El esfuerzo dio como resultado la Guía Regional de Tecnología de Gestión, la cual representa el abordaje unificado en los países de América Latina. La creación de un entorno de aprendizaje mutuo fue un factor clave de éxito para obtener resultados extraordinarios.

### **5. Desempeño**

JICA facilitó la comunicación entre las partes interesadas a través de su Casa Matriz y sus oficinas en los respectivos países al momento de formular la Red Latinoamericana de Productividad. JICA también vinculó al INTI con la iniciativa Kaizen de África e hizo

que el Proyecto formara parte de la Red de Asistencia Técnica KAIZEN para Oportunidades Globales.

## **6. Adicionalidad**

La implementación flexible fue un abordaje singular de la asistencia técnica de JICA. Este abordaje permitió que el Proyecto cumpliera sus objetivos, respondiendo a la situación real en constante cambio. La vinculación con el programa de gobierno y la extensión Kaizen en los países de América Latina dinamizaron el Proyecto para anticipar resultados de antemano de manera concreta.

## IV. Para el Logro de los Objetivos Supremos después de la Finalización del Proyecto

### 1. Perspectivas para alcanzar el objetivo supremo

<b>Objetivo Supremo:</b> <b>Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina.</b>	
1) Aumento en 10.000 del número de personas encargadas de la calidad y la productividad en las empresas y organizaciones relacionadas con los negocios	· 33.747 personas participaron en seminarios y capacitaciones sobre calidad y productividad.
2) El número de empresas que han mejorado la productividad se incrementa en 1.000 empresas.	· 1.662 empresas mejoraron la productividad.

El Proyecto se encuentra en la fase avanzada de alcanzar los indicadores objetivamente verificables del Objetivo Superior, ya que el INTI está proporcionando servicios mejorados de consultoría Kaizen, basados en el resultado del Proyecto. El enfoque Kaizen se ha incorporado en las políticas gubernamentales y no se prevé ningún elemento obstaculizador en este momento. El Objetivo Superior y el Propósito del Proyecto están interrelacionados, y la importante premisa del Proyecto identificada originalmente como "la mejora de la calidad y la productividad va acompañada de una buena gestión de las empresas y el entorno económico" sigue siendo válida. Por lo tanto, se considera que las perspectivas de alcanzar el Objetivo Supremo son muy altas.

### 2. Plan de Operación y Estructura de Implementación de la parte argentina para lograr el Objetivo Superior

El INTI brinda consultoría Kaizen a las empresas como una tarea regular de su Departamento de Tecnología de Gestión. Las principales actividades ejecutadas en el marco del Proyecto se fusionarán con el trabajo ordinario. Además, el INTI trabajará en estrecha colaboración con los programas gubernamentales que incluyen el componente Kaizen como se discutió en las secciones anteriores.

### 3. Recomendaciones para la parte argentina

Para consolidar los logros obtenidos dentro del Proyecto y ampliar los beneficios de la metodología Kaizen a un mayor número de PyMEs en el país, aún quedan tareas pendientes por realizar. En este contexto, los entrevistados claves están de acuerdo en

que es crucial reactivar y fortalecer la Red Argentina de Mejora Continua, así como aumentar la participación de las universidades.

**Red Argentina de Mejora Continua:** Los entrevistados consideran crítico fortalecer la Red Argentina de Mejora Continua como un mecanismo de apoyo interinstitucional, especialmente en aquellas provincias donde la presencia del apoyo estatal es limitada. El Sr. Peirano sugiere "*promover iniciativas locales que involucren a actores de las provincias: representantes del sector público, asociaciones empresariales, centros tecnológicos (tanto públicos como privados) y universidades.*" Estos actores suelen tener una mejor conexión con las empresas de sus provincias, ya que están más familiarizados con temas de microeconomía como inversión, empleo y actividad económica en esas áreas.

**Papel de las universidades:** El Sr. Peirano también indica que las universidades pueden jugar un rol muy importante en la formación de gestores de procesos productivos. Dado que la mayoría de las empresas está próxima a un cambio generacional<sup>4</sup>, considera urgente la formación de los jóvenes como agentes de transformación mediante la construcción de programas de formación universitaria que incluyan el Kaizen como una materia y/o especializaciones o diplomaturas.

**Selección de los sectores que generan valor agregado:** Por su parte, el Sr. Drucaroff hace hincapié en la importancia de identificar sectores en los cuales se pueda concentrar para respaldar oportunidades de innovación y transformación digital. Se debe prestar una atención especial a los sectores (cadenas de valor) que aporten valor agregado a los recursos nacionales del país, tales como la extracción de hidrocarburos, el litio, las energías renovables, el hidrógeno verde y la minería.

El Sr. Merediz sostuvo que sería enriquecedor crear oportunidades para el intercambio de experiencias entre las empresas beneficiarias, con el fin de extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser aplicadas por aquellas empresas que enfrenten obstáculos similares. De esta manera, se promoverá un aprendizaje colaborativo y una mejora continua en el ámbito empresarial.

Finalmente, todos los entrevistados coinciden en resaltar la importancia de garantizar y aumentar los recursos necesarios para mantener las operaciones y proporcionar asistencia técnica en las provincias. También enfatizan la necesidad de seguir buscando

---

<sup>4</sup> Actualmente sólo el 6% de quienes toman las decisiones en las empresas del país tiene menos de 60 años (según estudio de la Fundación Observatorio PyME).

oportunidades de colaboración con los programas complementarios que respaldan la competitividad de las PyMEs en el país.

En las opiniones de los representantes del sector privado, se ha observado una notable satisfacción con las actividades del Proyecto. En lo que respecta a los diversos aspectos que podrían consolidar el enfoque Kaizen en el futuro, se destacan las siguientes sugerencias, organizadas según los temas principales a los que hicieron referencia:

<b><i>Fortalecimiento de la Red de Mejora Continua</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incorporar a una mayor cantidad de organismos públicos en la Red para participar de la ejecución del Proyecto.</li> <li>✓ Aprovechar la Red como un buen instrumento en la realización de propuestas de política pública.</li> </ul>
<b><i>Elegibilidad y Número de empresas beneficiarias</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar los criterios de elegibilidad de las empresas, diferenciando a las empresas por categoría.</li> <li>✓ Ordenar la demanda por parte de las empresas</li> <li>✓ Analizar formas para escalar a un número mayor de empresas.</li> </ul>
<b><i>Interacción con otras instituciones públicas y privadas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar un esquema que impulse mejor relacionamiento con sindicatos y otras entidades del gobierno y de la academia</li> <li>✓ Generar mayor vinculación entre el INTI y la AATG, por ejemplo, invitando a los asesores de la AATG a participar de las capacitaciones que los expertos japoneses brindan a funcionarios del INTI.</li> </ul>
<b><i>Capacitaciones y certificaciones</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferenciar las certificaciones de personas por niveles, considerando las distintas problemáticas, los tamaños de empresa y conocimiento del Kaizen.</li> </ul>
<b><i>Difusión</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar concursos públicos y otorgar un premio a los mejores presentadores.</li> <li>✓ Ampliar la difusión, sensibilización y capacitación a las empresas sobre la metodología Kaizen, mediante universidades de distintas zonas geográficas del país</li> <li>✓ Presentar los resultados de las empresas que implementaron Kaizen para sensibilizar a otras empresas. Es muy importante que los casos sean presentados por los propios empresarios.</li> </ul>
<b><i>Temas vinculados a empresas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollen un proceso de digitalización, mientras van implementando la metodología KAIZEN</li> <li>✓ Conducir una revisión periódica de las asistencias en las empresas, para analizar el grado de utilización del Kaizen.</li> </ul>

Es oportuno resaltar los comentarios de los representantes del sector privado que han enfatizado cómo el "impacto" del Proyecto ya está siendo percibido a nivel de los

beneficiarios finales. El Sr. Carrizo de la AATG menciona que, gracias a la asistencia técnica proporcionada por el Proyecto, algunas empresas beneficiarias lograron acceder a nuevos mercados. Por su parte, el Sr. Rosso de SAMECO destaca que el impacto del Proyecto es especialmente notorio en las provincias.

Además, varios representantes del sector privado subrayan la importancia de las publicaciones y la documentación técnica relacionadas con la metodología Kaizen. Estas publicaciones han generado un gran interés en la metodología, lo que a su vez ha impulsado la creación de cursos de posgrado sobre estos temas.

#### **4. Plan de Seguimiento desde el final del Proyecto hasta la Evaluación Ex-post**

JICA se mantendrá en contacto con el INTI una vez finalizado el proyecto, para supervisar que el resultado del proyecto se mantenga y se amplíe. Los puntos se enumeraron al final de III. 1. (5) Impacto. JICA considera la cooperación de seguimiento, cuando sea necesario, en estrecha comunicación con los Ministerios y el INTI.

**ANEXO 1: Resultados del Proyecto**

**ANEXO 2: Lista de Productos (Memoria, Manuales, Manuales, etc.)  
Producido por el Proyecto**

**ANEXO 3: PDM (Todas las versiones de PDM)**

**ANEXO 4: R/D, M/M, Minutas de CCC (copia)**

**ANEXO 5: Hoja de Monitoreo del Proyecto (copia)**

# **ANEXOS**



# **ANEXO 1**

## **Resultados del Proyecto**

## List of Dispatched Experts

	Name of Expert	Title / Expertise
1	Yojiro Fujiwara	Team Leader / Capacity development & human resource development 1
2	Masayasu Okuyama	Deputy Team Leader / Capacity development & human resource development 1/ Training planning 1
3	Katsutoshi Ikeda	Kaizen 1-1 / Quality & productivity management
4	Hajime Sasaki	Kaizen 1-2 / Quality & productivity management
5	Tamon Nagai	Kaizen 1-3 / Quality & productivity management
6	Hiroaki Miyahara	Kaizen 1-4 / Quality & productivity management
7	Hitoshi Yano	Kaizen 1-5 / Quality & productivity management
8	Tomoko Morita	Kaizen 1-6 / Quality & productivity management / Monitorin & evaluation 2 / Training planning 2
9	Toru Sera	Kaizen 2-1 / Business management
10	Satoshi Hatosaki	Kaizen 2-2 / Business management
11	Mitsuyo Morikawa	Kaizen 2-2 / Business management
12	Guillermo Eric Gibson	Kaizen 2-3 / Business management
13	Yukinori Harada	Kaizen 2-4 / Business management
14	Hector Castello	Value chain analysis 1
15	Yuji Makimoto	Value chain analysis 2
16	Taichiro Takahashi	Value chain analysis 3
17	Xiaru Wang	Value chain analysis 4
18	Tomoyuki Horaguchi	Institutionalization 1
19	Kenji Hata	Institutionalization 2
20	Masamitsu Kurata	Monitoring & Evaluation 1
21	Yuki Higuchi	Monitoring & Evaluation 1
22	Satoshi Imai	PR strategy
23	Masami Yamamori	Overseas extension planning
24	Kyo Tamura	Monitoring & Evaluation 3 / Institutionalization 3
25	Heizo Nakamura	Digital business promotion / Monitoring & evaluation 4
26	Akihiro Matsumoto	Training planning 3

Región	Team leaders	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Organizaciones
Buenos Aires	Marcos Rodríguez (KT Project coordinator)	X	X					
	Julián Rosso (KT Project coordinator)	X	X	X	X	X		
	Ayelén Richard (KT Project coordinator)	X	X					
	María Eugenia Lagier (KT Project coordinator)	X	X	X	X	X	X	X
	Franco Strano (team leader, coordinator w/ other regions)	X	X	X				
	Martín Romanelli (team leader, coordinator w/ other regions)	X	X	X				
	Federico Carola (team leader)	X	X					
	Mario Paredes	X						
	Patricio Bigoglio (team leader)	X	X					X
	Gabriela Nuñez (team leader)	X	X					X
	Sandra Kaczmaryk	X						
	Leandro Supin	X						
	Alberto Llaría	X						
	Lucas Martínez (team leader)	X	X					
	Federico Ferrari	X						
	Natalia Vazquez		X					X
	Constanza Kunath (team leader)					X	X	
	Juan Pablo Chaves Morelli (team leader)						X	X
	Natalia Gentile (team leader)						X	
	Federico Blanco (team leader)					X	X	
Pablo Lorenzo						X		
Lucía Greco							X	
Mariano Esperón							X	
Andrea Seminario							X	

Región	Team leaders	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Organizaciones
Centro (Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos)	Federico Marin (team leader)	X						X
	Emilio Martinez (team leader)	X						
	Liliana Nores (team leader)	X						
	Fernando Escobar (team leader)	X				X		
	Luis Ayarza (team leader)	X				X		
	Lorena Rodriguez (second leader)	X						
	Gabriela Rapelli (second leader)	X				X		X
	Alicia Manso	X						
	Eduardo Lapasset	X						
	Rocio Armando (team leader)			X		X		
	Rocio Scalvasio (second leader)			X		X		X
	Alejandro Gariglio					X		
	Laura Owczarczyn				X			X
	Carolina Aquino					X		X
	Daniel Kloster					X		X
	Mario Schiavi					X		
	Jeremias Merki					X		
	José Gabriel Mansilla					X		
	Alcides Barrani					X		
	Carolina Vallejos							X
Andrés Alaluf							X	X
Sara Claret								X

Región	Team leaders	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Organizaciones
<b>Cuyo</b> (San Juan, San Luis, Mendoza, La Rioja)	Martin Palisa (team leader)	X						
	Nicolás Orellana (team leader)	X					X	
	Roberto Cano (team leader)	X						
	Lia Bedatou (second leader)	X					X	
	Alan Karzovnik	X						
	Dario Peralta (team leader)		X				X	X
	Carla Campoy (team leader)		X					
	María Florencia Greco (team leader)		X					X
	Mario Cesin (team leader)		X					
	Juan Pablo Fernandez (team leader)		X					X
	Cristina Baigorria (second leader)		X					
	Roque Bielli (second leader)		X					
	Lucila Albisu (second leader)	X	X					
	Victor Ciriza (second leader)		X					
	Mariel Korb		X					X
	Libardo Rojas							X
Joaquin Yacante								X
<b>Patagonia</b> (Neuquén, Río Negro)	Luciano Girolimini (team leader)	X						
	Juan Manuel Rubino (second leader)	X						
	Ain Maidana (team leader)				X	X		
	Diana Alonso (team leader)				X	X		
	Priscila Alvez (second leader)				X	X		
	Abel Rico					X		
	Nicolás Plache					X		X
	Ulises Adam							X
	Martín Jara							X
	Virginia Brillarelli							X
	Rocio García Griffith							X
	Nicolás Mazzitelli							X
	Carolina Lizzadro							X
	Cristian Sanchez							X
	Andry Trofimenko							X
Juan Alcalde							X	
Alejandro Rodriguez							X	

Región	Team leaders	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Organizaciones
<b>Pampeana</b> (Tandil, Mar del Plata, General Pico, Santa Rosa)	Luis Baretta (KT Project Manager)		X	X	X	X	X	X
	Guillermo Wyngaard (Team leader)		X	X	X	X	X	X
	Alberto Lopez (team leader)		X					
	Bernardo Argibay Tomé (team leader)		X					
	Iver Pirosanto (team leader)		X					
	Emiliano Martinez (team leader)		X					
	Agustina Rubio (team leader)		X					X
	Pamela Cabodevila (team leader)		X					
	Facundo Solozabal						X	
	Marianela Ligorí						X	
	Nehuen Gramigna						X	
	Ramiro de la Iglesia	X					X	
	Milagros Fernández						X	X
	Mauro Fonseca						X	X
Pedro Susbielles						X	X	
<b>NEA</b> (Chaco, Corrientes, Misiones)	Viviana Velazquez (team leader)				X			X
	Roberto Guidek (team leader)				X			
	Raúl Tolón team leader)				X			
	Julio Escalante (team leader)				X			
	Carolina Cenzano (team leader)				X			X
	Franco Mafalda (team leader)				X			X
	Javier Araujo (team leader)				X			X
	Pablo Gutierrez (second leader)				X			
	Eliana Rojas (second leader)				X			
	Gimena Carrara							X
	Nancy Piedrabuena							X
<b>NOA</b> (Salta, Jujuy, Santiago del Estero)	Ariel Chacon (team leader)				X			
	Patricia Zambrano (team leader)				X			
	Santiago Alfonso (second leader)				X			
	Juan Francisco Linares				X			
	José Villegas						X	
	Martín Arias						X	
	Gabriel Schirado						X	
	Gabriela Vizulara						X	
	Gonzalo Castiglione						X	
	Ignacio Olmedo						X	

**Trainings in 2018**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2018/2/19, 23,26, 3/2.19	BsAs, Mar del Plata, San Juan, Neuquen	Statistical Proces Control (SPC)	Mr. Sasaki	30
2018/6/1	INTI BsAs	Finance	Mr. Sera	20
2018/6/5,19	Bremet	Statistical Proces Control (SPC)	Mr. Sasaki	3
2018/6/11,15,19 ,22,25,29, 7/2,6,13,16	INTI BsAs, Córdoba	Toyota Production System (TPS)	Mr. Ikeda	14
2018/11/6,7	INTI Córdoba	Statistical Proces Control (SPC)	Mr. Sasaki	7
2018/11/13	Borcal	Study Tour	Borcal	29
2018/11/15	INTI BsAs	Third Country Course	Mr. Sera	12
2018/11/16	INTI BsAs	Third Country Course	Mr. Sasaki	12

**Trainings in 2019**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2019/4/23,24,25	INTI BsAs	Toyota Production System (TPS)	Mr. Ikeda	44
2019/6/19	San Rafael	Finance	Mr. Sera	10
2019/9/9,23,25	Mar del Plata	Statistical Proces Control (SPC)	Mr. Sasaki	5
2019/11/6	Mendoza	Linkage between Kaizen and Finance	Mr. Sera	91
2019/11/7	San Rafael	Linkage between Kaizen and Finance	Mr. Sera	43
2019/11/12	INTI BsAs	Linkage between Kaizen and Finance	Mr. Sera	80
2019/11/21	Mar del Plata	Linkage between Kaizen and Finance	Mr. Sera	51

**Trainings in 2020**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2020/7/30,31	On-line	TPM	Mr. Miyahara	40
2020/8/6,7	On-line	Orientation of Kaizen Consultation based on TPM/TPS	Mr. Ikeda Mr. Miyahara	35
2020/7/29	On-line	Financial Analysis on Yeruva	Mr. Sera	11
2020/8/4	On-line	Financial Analysis on Vitolen	Mr. Sera	17
2020/8/5	On-line	Financial Analysis on Frautschi	Mr. Sera	11
2020/8/19	On-line	Financial Analysis on Felsim	Mr. Sera	10
2020/12/11	On-line	Remote factory tour	Totetsu Manufacturing, Co.,Ltd.	43

**Trainings in 2021**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2021/8/26	On-line	Orientation of Kaizen Consultation Guidelines	Mr. Ikeda Mr. Miyahara	20
2021/11/18	On-line	Orientation on Usage of 360 degree Camera	Ms. Wang	13
2021/12/2	On-line	Orientation on Usage of 360 degree Camera	Ms. Wang	13

**Trainings in 2022**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2022/9/2	Neuquen	Production control, Cost, Inventory	Mr. Miyahara	5
2022/10/6	BsAs	Digitalization	Mr. Yano	6

**Trainings in 2023**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2023/3/21	INTI BsAs	Consultation methodology	Ms. Morita	10
2023/5/24,31, 6/2	On-line	Finance	Mr. Sera, Ms. Morita	51



**Seminars in 2018**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2018/2/20	UIA	Productivity movement in Japan	Mr. Okuyama	23
2018/3/15	UBA	Statistical process control	Mr. Sasaki	20
2018/3/16	Hotel Dazzle	Kaizen, Nikkei Seminar	Mr. Sasaki	51
2018/5/31	CAME	Management and Governance Strategies in the company	Mr. Gibson	50
2018/6/15	Hotel Dazzle	Kaizen, Nikkei Seminar	Mr. Sasaki, Mr. Sera	52
2018/6/28	ADIMRA	QC Circle	Mr. Nagai	66
2018/9/5	INTI Rosario	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	100
2018/9/13	CIC	KT Project Presentation	Mr. Sera	21
2018/9/15	Universidad Nacional del Comahue, Neuquén	Kaizen achievements	Mr. Sasaki	120
2018/9/19	Museo Provincial de Bellas Artes Franklin Rawson, San Juan	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	100
2018/9/20	UBA	Kaizen and productivity movement	Mr. Okuyama	45
2018/9/24	INTI Cordoba	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	80
2018/9/24	Uni. Catolica	Kaizen and productivity movement	Mr. Okuyama	70
2018/11/13	INTI BsAs	Kaizen Orientation	Companies, INTI, JICA Consultants	67
2018/11/16	Facultad de Ciencias Económicas UNC, Córdoba	SAMECO Regional Meeting	Mr. Sasaki	201

**Seminars in 2019**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2019/3/12	Centro Cultural de la Ciencia	Kaizen Tango Seminar	Companies, INTI, Argentine Productivity Network, JICA Consultants	460
2019/6/11	INTI BsAs	Kaizen Financial Impact	Mr. Sera	108
2019/6/13	Universidad de Mendoza	Kaizen and Introduction to QC Circle	Mr. Nagai	50
2019/6/13	INTI BsAs	Kaizen and Muda	Mr. Sasaki	22
2019/7/5	Mar del Plata	Kaizen	Mr. Sasaki	115
2019/9/4	Mendoza	Japanese Wine Market	Mr. Imai	34
2019/9/6	San Juan	Japanese Wine Market	Mr. Imai	15
2019/9/9	Centro Cultural Universitario en Tandil	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	83
2019/9/13	Universidad Nacional de Mar del Plata	Kaizen 7th SAMECO Regional Meeting	Companies, INTI, Mr. Sasaki	165
2019/9/17	Municipalidad de Berazategui	Kaizen, Kaizen Tango	Mr. Sasaki	98
2020/9/20	INTI BsAs	The productivity campaign	Mr. Okuyama	20
2019/11/6	Mendoza	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	91
2019/11/7	San Rafael	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	43
2019/11/12	INTI BsAs	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	80
2019/11/21	Mar del Plata	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	51

**Seminars in 2020**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2020/3/11	Centro Cultural de la Ciencia	Kaizen Tango Seminar	Companies, INTI, JICA Consultants	221
2020/10/27	On-line	Quality in TPM at "Semana de Calidad" in Uruguay	Mr. Miyahara	88

**Seminars in 2021**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2021/5/26	On-line	TPS	Mr. Ikeda	260
2021/11/25	On-line	TPM	Mr. Miyahara	297
2021/12/2	On-line	TPM	Mr. Miyahara	330
2021/12/9	On-line	TPS	Mr. Ikeda	271
2022/1/7	On-line	TPS	Mr. Ikeda	105

**Seminars in 2022**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2022/2/8	On-line	Finance	Mr. Sera	28
2022/4/12	INTI BsAs, On-line	Kaizen Tango Seminar	Companies, INTI, JICA Consultants	331
2022/5/4	On-line	Kaizen + Digitalization	Mr. Yano	73
2022/5/26	On-line	History of productivity improvement, social dialogue	Mr. Okuyama	50
2022/6/13	INTI BsAs	Finance and Kaizen	Mr. Sera	38
2022/6/24	On-line	Certification process in Japan	Ms. Morita	36
2022/6/30	Rosario	Kaizen + Digitalization	Mr. Yano	90
2022/7/7	UTN, Rafaela	Kaizen + Digitalization	Mr. Yano	72
2022/8/16	On-line	ILO-JICA Collaboration Webinar	Mr. Okuyama	100
2022/9/5	Neuquen	Kaizen Opportunities in pilot companies	Mr. Miyahara	44
2022/9/15	On-line	SAMECO Cordoba Seminar	Mr. Yano	123
2022/9/21	On-line	SAMECO NOA Seminar	Mr. Sera	50
2022/9/26	Rafaela	Productivity in Digital Transformation	Mr. Yano	104
2022/10/21	On-line	SAMECO Seminar	Mr. Miyahara	?
2022/12/1	Rosario	Kaizen achievements	Companies, INTI	37
2022/12/6	Rafaela	Kaizen achievements	Companies, INTI	39
2022/12/7	Neuquen	Kaizen achievements	Companies, INTI	83

**Seminars in 2023**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2023/3/2	On-line	Kaizen achievements in Paraguay	Companies, INTI	40
2023/3/7	INTI BsAs, On-line	Kaizen Tango Seminar	Companies, INTI, JICA Consultants	200
2023/6/28	San Luis	Kaizen Digitalization	Mr. Yano	67
2023/7/3	Santiago del Estero	Kaizen	Mr. Miyahara	18
2023/7/4,5	INTI BsAs, On-line	International Conference of Consultants	Consultants from Argentine, Colombia, Uruguay, Paraguay, Guatemala, Spain, Ms.Morita	259
2023/7/5	Santa Rosa	Kaizen Digital Transformation	Mr. Yano	54
2023/8/31	Jujuy	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Miyahara	70
2023/9/1	Villa Mercedes	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Yano	60
2023/9/5	Santiago del Estero	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Miyahara	139
2023/9/7	General Pico	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Yano	40
2023/9/13	Mar del Plata	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Yano	70

## Trainings in Japan

	Year	No.	Outline
1	2018 July	10	Organized to formulate a network on productivity enhancement in Argentina. Visited public, academe, and private institutions that support SMEs in Japan. Prepared an action plan for productivity enhancement through intensive discussion.
2	2019 May	10	Organized to enhance capacity of MT consultants. Focused on case studies at SMEs in Japan among others. Prepared action plans for providing support to SMEs in Argentina.
3	2022 Nov.	9	Organized to enhance capacity of MT consultants. Focused on practical learning including digitalization and MT certification among others. Prepared action plans for providing support to SMEs in Argentina.
4	2023 May	9	Organized to enhance capacity of MT consultants. Focused on practical learning including digitalization and MT certification among others. Prepared action plans for providing support to SMEs in Argentina.
5	2023 Oct.	9	Organized to enhance capacity of MT consultants. Focused on practical learning including digitalization and MT certification among others. Prepared action plans for providing support to SMEs in Argentina.
		2	Two people from INTI management were invited to this course.

Plan of Operation

Versión 10  
Fecha: 31 de enero de 2023

Title of Project: Project on KAIZEN Technical Assistance Network for Global Opportunities (KAIZEN TANGO)

Activities	Actual	2017				2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024				Organización Responsable		Monitoreo		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Japón	Argentina	Logros	Problema & Contramedidas	
0-1 Estudio de Línea de Base.	Plan																																					
	Actual																																					
0-2 Estudio de Línea Final.	Plan																																					
	Actual																																					
Output 1: Se fortalecen las capacidades de consultoría sobre metodologías de gestión productiva en el INTI.																																						
1.1 Desarrollar cursos de capacitación profesional para los miembros de la Red de Tecnología de Gestión (TG) del INTI.	Plan																																					
	Actual																																					
1.2 Desarrollar cursos de capacitación de TG INTI para funcionarios del gobierno, personal de asociaciones privadas y consultores independientes	Plan																																					
	Actual																																					
1.3 Desarrollar cursos de capacitación en Japón para los gerentes Senior del INTI y miembros de la Red de TG INTI.	Plan																																					
	Actual																																					
1.4 Diversificar y elevar el nivel del sistema de Certificación de ATG y aumentar el número de consultores en TG certificados en Argentina en línea	Plan																																					
	Actual																																					
1.5 Preparar el material didáctico tales como textos, manuales, videos para capacitación, herramientas para entrenamiento etc.	Plan																																					
	Actual																																					
1.6 Planificar y desarrollar cursos temáticos de capacitación a distancia sobre gestión de costos, logística, gestión de recursos humanos, marketing	Plan																																					
	Actual																																					
1.7 Desarrollar el equipamiento necesario para capacitación.	Plan																																					
	Actual																																					
Output 2: Se establece una buena reputación del INTI dentro de las industrias en Argentina y en Terceros Países, y se expande (promueve) la provisión de servicios de los Asesores de Tecnologías de Gestión (ATG) del INTI en estas empresas y en Terceros Países.																																						
2.1 Mejorar la Red de TG entre los Terceros Países.	Plan																																					
	Actual																																					
2.2 Desarrollar cursos de capacitación sobre calidad y productividad para organismos gubernamentales, asociaciones privadas etc. de Terceros Países beneficiarios.	Plan																																					
	Actual																																					
2.3 Preparar y distribuir material de promoción tales como el libro de Estudio de Casos.	Plan																																					
	Actual																																					
2.4 Realizar actividades de promoción a través de medios varios y eventos.	Plan																																					
	Actual																																					
Output 3: Se mejora el potencial de negocios (ventas, rentabilidad, empleo etc.) de las empresas objetivo.																																						
3.1 Proveer servicios de consultoría a empresas objetivo.	Plan																																					
	Actual																																					
3.2 Desarrollar cursos de capacitación sobre calidad y productividad para gerentes y empleados de empresas.	Plan																																					
	Actual																																					
3.3 Desarrollar un sistema de monitoreo de empresas cliente y cadenas de valor.	Plan																																					
	Actual																																					
3.4 Promover el relacionamiento entre empresas argentinas y del extranjero.	Plan																																					
	Actual																																					
Duración / Fase																																						
	Plan																																					
	Actual																																					
Plan de Monitoreo																																						
	Plan																																					
	Actual																																					
Comité de Coordinación Conjunta	Plan																																					
	Actual																																					
Establecer el Plan de Operación Detallado	Plan																																					
	Actual																																					
Entrega de la Hoja de Monitoreo	Plan																																					
	Actual																																					
Misión de Monitoreo de Japón	Plan																																					
	Actual																																					
Monitoreo Conjunto	Plan																																					
	Actual																																					
Monitoreo Posterior	Plan																																					
	Actual																																					
Reports/Documents																																						
	Plan																																					
	Actual																																					
Hoja de Completamiento del Proyecto	Plan																																					
	Actual																																					
Relaciones Públicas																																						
	Plan																																					
	Actual																																					
	Plan																																					
	Actual																																					

## Activities

	Activities	Planned	Actual
<b>0 Common</b>			
0-1	Baseline survey	It is planned to conduct a baseline survey at the beginning of Kaizen consultation of the pilot companies of each batch.	Base line surveys were conducted at each batch although more time tended to be needed to collect information than was planned due to elaborated communication with the companies. Timing was extended because the COVID pandemic delayed the activities at the pilot companies.
0-2	Endline survey	It is planned to conduct a baseline survey at the end of Kaizen consultation of the pilot companies of each batch.	End line surveys were conducted at each batch although more time tended to be needed to collect information than was planned due to elaborated communication with the companies. The results were analysed at each batch comparing the base and the end data as planned.
<b>Output 1: Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.</b>			
1-1	To conduct professional training of INTI MT network members	It is planned to conduct trainings on Kaizen and other relevant topics.	OJT was conducted at each batch on Kaizen and financial analysis. Lecture-type trainings were also conducted on Statistical Process Control, Toyota Production System, Total Productive Maintenance, Digital in Kaizen, Financial Analysis, and so on as per the needs that arised.
1-2	To conduct INTI MT training course for government officials, private associations staff, and individual private consultants	It is planned to conduct INTI MT training course for relevant targets.	Three-week trainings were conducted as regular work of INTI.
1-3	To conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members	It is planned to conduct a series of trainings in Japan.	The trainings in Japan were conducted as planned although the timing was delayed due to the COVID pandemic.
1-4	To diversify and upgrade the MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in the Argentine Republic in alignment with JICA effort to standardize Kaizen	It is planned to diversify and upgrade the MT certification system.	The discussion was continued on diversifying and upgrading the MT certificate system. The conclusion was to maintain the current system with modification by INTI and not to change drastically seeing the development of incorporation of the Kaizen component in the government SME program, formulation of the association on MT certification and commencement of its activities, progress of collaboration with Colombian counterpart institutes with the current system, and so on. The process was reviewed and the future direction was set with the lessons learned accordingly.

4	PC Arts (Buenos Aires) PC Hardware Assembly and Sales	Productivity improvement (unit/man/day)	23 units	31 units	34.8%	35.6%
		Establishment of a monthly laptop production capacity for schools (unit/month)	25,000 units	33,000 units	32.0%	
		Reduction of defect ratio	10%	6%	40.0%	
5	Falmet (Buenos Aires) Water treatment	Reduction of lead time and improvement of on-time delivery rate		Kaizen results were confirmed	-	-
		Production planning and project management	-		-	
6	MIB Indumentana (Jujuy) Custom-made jersey/T-shirt for schools	Reduction of lead time from order to delivery of raw materials	5 months	1 months	80.0%	71.9%
		Reduction of in-house and outsourcing process defects	7.89%	2.85%	63.9%	
7	IMANTA (Jujuy) Architectural steel and aluminum structures	Introduction of weekly and daily production schedule	0%	100%	-	50.0%
		Reduction of delivery delay ratio	20%	10%	50.0%	
8	Openix (Jujuy) Software development and staffing	Reduction of delivery delay of made-by-order software development project	100%	Kaizen results were confirmed	-	-
9	El mundo del plomero (Jujuy) Water piping/construction materials, etc	Reduction of opportunity loss of sales due to out-of-stock (USD/month)	US\$1,100	US\$770	30.0%	30.0%
10	Coteminas (Santiago del Estero) Towels	Improvement of OEE (Overall Equipment Efficiency) by TPM	64.7%	73.1%	13.0%	32.9%
		Productivity improvement (towels) (m/month/machine)	30,000 meters	45,000 meters	50.0%	
		Reduction of defect ratio	2.9%	1.6%	44.8%	
		Reduction of lead time (dyeing process)	8 hrs	6 hrs	25.0%	
11	Stilnovo (Santiago del Estero) Study desk with chairs for schools	Reduction of rework ratio (painting process)	4.8%	0.95%	80.2%	80.2%
		Cost saving (painting materials) (USD/year)	-	US\$16,838	-	
		Introduction of inventory replenishment control system (finished products)	-	Kaizen results were confirmed	-	
12	Productora Santiaguena de Rio Dulce (Santiago del Estero) Canned fruits and vegetables	Reduction of defects ratio of vegetable Tetra Pak products	4.96%	1.43%	71.2%	71.2%
13	Lineas Electricas (Santiago del Estero) Equipment for electrical wiring / lighting work	Reduction of vehicle by truck transportation management	3 vehicles	2 vehicles	33.3%	56.7%
		Reduction of frequency to collect equipment and tools by truck (times per week)	5 times	1 time	80.0%	
14	Luis Solimeno e Hijos S.A. (Mar del Plata) Frozen fish meat processing	Improving quality control in frozen fish meat production lines (ICP point: original quality control index)	46 points	58 points	26.1%	26.1%
15	La Campagnola (Mar del Plata) Fish meat processing	Productivity improvement by preventing the stoppage of automatic packaging equipment	67%	72%	7.5%	7.5%
16	Servicios Portuarios Integrados S.A. (Mar del Plata) Shipbuilding and maintenance	Reduction of delivery delay ratio for materials and parts between processes from the factory to the shipyard	38.7%	22.8%	41.1%	41.1%
17	Manos Cooperativa de trabajo Ltda (Santa Rosa) Wooden toys	Overall productivity improvement through improving the varnishing process (pcs/month)	8,000 pcs	15,000 pcs	87.5%	87.5%
18	Metalúrgica Velasco (General Pico) Metal processing (agricultural machinery)	Decrease in the non-operating ratio of equipment in the metal working process	78%	59%	24.4%	24.4%
19	Metal - Maq (General Pico) Metal processing (agricultural machinery)	Reduction of wastes (non-value added time)	26%	23%	11.5%	11.5%
20	Servicios Mecánicos Industriales SRL (Villa Mercedes) Commercial pumps	Reduction of delivery time for pump repairment and maintenance from receipt to shipment (day)	38 days	Kaizen results were confirmed	-	-
21	Norfabril San Luis S.A. (Villa Mercedes) luxury brand clothing	Reduction of dimensional defect ratio in the fabric cutting process	8%	4%	50.0%	50.0%
22	Friolindustrias Argentinas S.A (Villa Mercedes) Filling gas for air conditioners	Increase of the average sales fulfillment	82.8%	88.8%	7.2%	7.2%
23	Polimetal S.A. (San Luis) Aluminum wheels for automobiles	Productivity improving in finishing process before painting (pcs/day)	1,200 pcs	1,728 pcs	44.0%	44.0%
24	Rheem SA. (San Luis) White goods and water heater	Reduction of line stoppages due to missing parts (min./month)	32.0 mins	23.8 mins	25.6%	25.6%
25	AltaPlastica S.A. (San Luis) Plastic raw material compounds	Reduction of defect ratio in the injection molding process	12.15%	10.60%	12.8%	12.8%
26	Plásticos Carin S.A. (San Luis) Toys	Reduction of defects ratio in the printing process	1.2%	Kaizen results were confirmed	-	-

## **ANEXO 2**

**Lista de Productos (Memoria,  
Manuales, Manuales, etc.)  
Producido por el Proyecto**



## List of Products(Booklet) Produced by the Project

#	Title of Booklet	Year of Produced	Link
1	Reflexiones ¿cómo ser más productivo en la Argentina? Programa KAIZEN TANGO	2019	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2019/Booklet2018.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2019/Booklet2018.pdf</a>
2	Emprendiendo Kaizen	2019	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/emprendiendo-kaizen.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/emprendiendo-kaizen.pdf</a>
3	TG Redes. Redefiniendo la estrategia de la selección de empresas Programa KAIZEN TANGO	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/tg-redes-kt-2019.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/tg-redes-kt-2019.pdf</a>
4	Guía TG. Metodología de intervención de la Red de Tecnologías de Gestión en PyMEs Programa KT	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/guia-tg-kt-2019.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/guia-tg-kt-2019.pdf</a>
5	La articulación como herramienta de desarrollo productivo para Argentina Programa KAIZEN TANGO	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/booklet-kt-2019.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/booklet-kt-2019.pdf</a>
6	Programa Kaizen Tango Resumen de Casos de Intervención	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2020/CasosKT_Final_Digital.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2020/CasosKT_Final_Digital.pdf</a>
7	Kaizen en PyMEs de la provincia de Buenos Aires. Resultados 2019	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2020/resultados-2019-Kaizen-digital.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2020/resultados-2019-Kaizen-digital.pdf</a>
8	Emprendiendo Kaizen 2	2021	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2021/EMPRENDIENDO-KAIZEN2.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2021/EMPRENDIENDO-KAIZEN2.pdf</a>
9	De la alerta a la gestión visual Una guía de cómo implementar la gestión visual en las organizaciones	2022	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/De-la-alerta-a-la-gestion-visual.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/De-la-alerta-a-la-gestion-visual.pdf</a>
10	Kaizen en el puesto de trabajo Enfoque en la Seguridad Laboral	2022	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/Kaizen%20en%20el%20puesto%20de%20trabajo_Digital_OK.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/Kaizen%20en%20el%20puesto%20de%20trabajo_Digital_OK.pdf</a>
11	Glosario TG Definiciones del entorno de la mejora continua	2022	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/Glosario_digital_120422.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/Glosario_digital_120422.pdf</a>
12	Intercambio de experiencias para la mejora productiva Proyecto KAIZEN TANGO	2022	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/BOOKLET%202020_2021.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/BOOKLET%202020_2021.pdf</a>
13	Acción y consenso para el desarrollo de Kaizen en Latinoamérica: Proyecto Kaizen TANGO	2023	<a href="https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/BOOKLET-2023.pdf">https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/BOOKLET-2023.pdf</a>
14	Guía TG LATAM Español	2023	<a href="https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM.pdf">https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM.pdf</a>
15	Guía TG LATAM Inglés	2023	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM-%20Inglés.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM-%20Inglés.pdf</a>
16	Guía TG LATAM Portugués	2023	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM-Portugues.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM-Portugues.pdf</a>
17	Kaizen en empresas de servicios	2023	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/Kaizen-Empresas-de-Servicios.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/Kaizen-Empresas-de-Servicios.pdf</a>
18	Booklet 2023	2023	

## **ANEXO 3**

**PDM (Todas las versiones de PDM)**

**Project Monitoring Sheet I (Revision of Project Design Matrix)**

**Project Title: Project on Kaizen Technical Assistance Network for Global Opportunities (Kaizen TANGO)**

**Version: 1**

**Implementation Agency: National Institute of Industrial Technology (INTI), the Ministry of Production**

**Fecha: January 10, 2017**

**Target Grup: [Direct]Management Technologies (MT) Consultants of INTI, Persons in charge of productivity management in enterprises and business related organizations in Argentine Republic and in the benefited third countries**

**Project Period: October 2017 - October 2022 (5 years)**

**Area Objetivo: Todo el territorio de Argentina, países latinoamericanos y del Africa**

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<b>Overall Goal</b> Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.	1) Increase of the number of the persons in charge of quality and productivity in enterprises and business related organizations 2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased	1) INTI report 2) INTI report			
<b>Project Purpose</b> Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.	1) ·Increase of quality and productivity through introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc)" ·Increase of satisfaction rate among bothe enterprise owners and employees ·Number of MT Certified people in both Argentine Republic and the third countries by INTI * Quality and productivity are evaluated by decrease of defect loss, production rate and so 2) ·Number of participants to the third country training as well as beneficiaries by the third county experts from INTI	1) ·Informes finales de consultorias a empresas ·Informes del Proyecto ·Informes del Proyecto 2) ·Final reports of enterprise consultation	Enhancement of quality and productivity is accompanies with sound management of enterprises and economic environment		
<b>Outputs</b> 1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened. 2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries. 3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.	1) The number of INTI consultants who can provide necessary consultation to enterprises 2) The number of applicants to certification examination and certified MT consultants in INTI 1) Increase of the number of members of the MT network, and the number of occasions to exchange their experience 2) The number of applicants to certification examination and certified MT consultants beyond INTI 1) The number of enterprises which demonstrate enhanced quality and productivity (at least 100 enterprises) by "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)"	1) Project report 2) Project report 1) Project report 2) Project report 1) Project report	Hyper inflation or other sever economic disturbance will not happen.		

Activities	Inputs		Pre-Conditions
	The Japanese Side	The Argentine Side	
0-1 Baseline survey 0-2 End-line survey 1.1 to conduct professional training to INTI MT network 1.2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants 1.3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members 1.4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic alignment with JICA effort to standardise Kaizen 1.5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on 1.6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing and so on 1.7 to develop necessary training equipment 2.1 to enhance MT network among the third countries 2.2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries 2.3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book 2.4 to conduct promotional activities through various media and events 3.1 to provide consultation services to target enterprises 3.2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity 3.3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains 3.4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies	1. Experts: Team Leader Kaizen 1: (Quality and productivity management) Kaizen 2: (Business Management) Value chain analysis Monitoring and evaluation Other necessary experts 2.Training in Japan 3.Equipment and materials when necessary 4.Training cost for the third country training as per PPJA	1. Counterpart personel and administrative personel 2. Suitable office space with necessary equipment including utility cost 3. Traigin cost for the third country training as per PPJA. 4. Necessary allocation and maintenance for operation of training equipment	Economic policy in Argentine Republic remains same           <Issues and countermeasures>

Annex 2

Draft Project Design Matrix			
Project Title: <u>Project on Kaizen Technical Assistance Network for Global Opportunities (Kaizen TANGO)</u>			
Implementing Agency: <u>National Institute of Industrial Technology (INTI), the Ministry of Production</u>			
Target Group: <u>[Direct] Management Technologies (MT) Consultants of INTI, Persons in charge of productivity management in enterprises and business related organizations in Argentine Republic and in the</u> <u>Project Period: October 2017 - February 2024 (6years and 4 months)</u>			
Target Area: <u>Whole country of Argentine Republic, Latin American and the Caribbean Countries, and African Countries</u>			
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(Revised)	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.	1) Increase of the number of the persons by 10,000 people in charge of quality and productivity in enterprises and business related organisations 2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased by 1,000 companies.	1) INTI report 2) INTI report	
<b>Project Purpose</b> Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.	1) Increase of productivity and quality* through introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)" in 100 companies in Argentine and 6 companies in 2 pilot countries of Latin American Productivity network  2) 70 persons(consultants and government officials) in the third countries were provided training for capacity improvement by INTI	1) •Final reports of enterprise consultation  •Project report •INTI report  2) •Final reports of enterprise consultation	Enhancement of quality and productivity is accompanied with sound management of enterprises and economic environment.
<b>Outputs</b> 1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.  2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.  3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.	1) 80 INTI consultants provide necessary consultation to the pilot enterprises 2) 25 MT consultants in INTI will have been certified at the end of the Project.  1) Carry out 5 national seminars to present the results in the pilot companies and 15 regional seminars to disseminate Kaizen practices in Argentina.  2) Achieve 80% satisfaction rate for service jointly provided by INTI and Japanese experts from both enterprise owners and employees of pilot companies per year  3) 10 MT consultants in the third countries are recognized as capable by a panel of experts consisting of INTI and Japanese experts through a study case . 4) Experience shared through 2 seminars in the third countries by INTI and representatives from LA network  1) 70% of pilot companies achieved their KPI set at the beginning of the consultation.	1) Project report 2) Project report  1) Project report  2) Project report  1) Project report	Hyper inflation or other sever economic disturbance will not happen.
<b>Activities</b> 0-1 Baseline survey 0-2 End-line survey 1-1 to conduct professional training to INTI MT network members 1-2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants 1-3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members 1-4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic in alignment with JICA effort to standardise Kaizen 1-5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on 1-6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on 1-7 to develop necessary training equipment 2-1 to enhance MT network among the third countries 2-2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries 2-3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book 2-4 to conduct promotional activities through various media and events 3-1 to provide consultation services to target enterprises 3-2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity 3-3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains 3-4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies		<b>Argentine Side</b>	
		1. Counterpart personnel and administrative personnel 2. Suitable office space with necessary equipment including utility cost 3. Training cost for the third country training as per PPJA 4. Necessary allocation and maintenance for operation of training equipment	
			<b>Pre-condition</b>
			Economic policy in Argentine Republic remains same.

**RECORD OF DISCUSSIONS**

**FOR**

**PROJECT ON KAIZEN TECHNICAL ASSISTANCE NETWORK  
FOR GLOBAL OPPORTUNITIES**

**AGREED UPON AMONG**

**MINISTRY OF PRODUCTION  
NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY  
AND  
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS AND WORSHIP**

**OF**

**ARGENTINE REPUBLIC**

**AND**

**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

*Dated July 24th, 2017*

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey for the Project on Kaizen Technical Assistance Network for Global Opportunities (Kaizen TANGO) (hereinafter referred to as "the Project") signed on 31 May 2017 among the Ministry of Production, National Institute of Industrial Technology (hereinafter referred to as "INTI") and the Ministry of Foreign Affairs and Worship of Argentine Republic (hereinafter referred to as "the Counterpart") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with the Counterpart and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

The purpose of this record of discussions (hereinafter referred to as "the R/D") is to establish a mutual agreement for its implementation by both parties and to agree on the detailed plan of the Project as described in the followings and the Annexes, which will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 11 October 1979 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales exchanged on 22 August 2016 between the Government of Japan and the Government of Argentine Republic.

The Counterpart will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Argentine Republic.

Both parties also agreed that the Project will be implemented in accordance with the "Basic Principles for Technical Cooperation" published in December 2016 (hereinafter referred to as "the BP"), unless other arrangements are agreed in the R/D.

The R/D is delivered at Buenos Aires as of the day and year first above written. The R/D may be amended by a minutes of meetings between both parties, except the plan of operation to be modified in monitoring sheets. The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the R/D.

Done in duplicate in the Spanish and English languages, both are equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

For

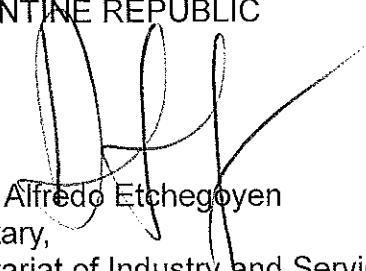
JAPAN INTERNATIONAL  
COOPERATION AGENCY

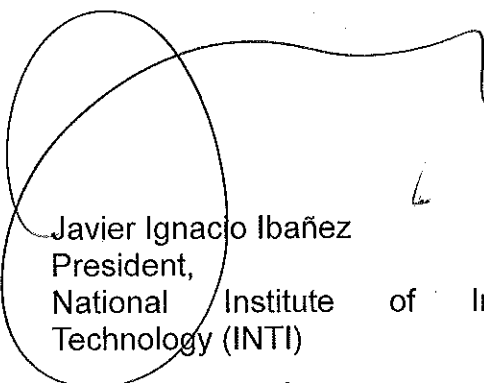
三田村 達宏

Tatsuhiko Mitamura  
Resident Representative,  
JICA Argentine Office

For

ARGENTINE REPUBLIC

  
Martin Alfredo Etchegoyen  
Secretary,  
Secretariat of Industry and Service  
Ministry of Production



Javier Ignacio Ibañez  
President,  
National Institute of Industrial  
Technology (INTI)



Ana Ciuti  
Director General,  
Department of International  
Cooperation  
Ministry of Foreign Affairs and Worship

- Annex 1 Main Points Discussed
- Annex 2 Project Design Matrix (PDM)
- Annex 3 Plan of Operation (PO)
- Annex 4 Implementation Structure
- Annex 5 List of Proposed Members of the Joint Coordinating Committee

## MAIN POINTS DISCUSSED

### 1. For Project Purposes

This Project has dual project purposes based on the request. One is competitiveness improvement among Argentine industries. The other is expansion of INTI's roles on provision of technical cooperation, in the form of "third country training" and "third country experts" or namely "triangular cooperation among Japan, Argentine Republic, and beneficiary countries". JICA and INTI will seek to achieve these two purposes within the Project framework.




### 2. For Output 1

INTI has established and implemented a certification criteria and system by its own among MT's members. According to the current certification system, the number of MT experts who can provide company consultation supports menu is still limited (53% of 165). It is also noted that not all these MT experts can utilize advanced productivity management methodologies (tools) for company consultation. In other words, capacity of consultation among MT experts is still varied. Thus, it is important to assess and review the current certification system as well as the level of productivity management services.

Based on the assessment and review of the current system and individual capacity among MT expert, JICA and INTI will renew the current certification system and provide necessary lecturers and trainings to MT experts so that they become enable to provide advanced KAIZEN methodologies to client companies.

INTI has successfully created several training materials (textbooks, manuals, training videos, training tools, etc.) for effective KAIZEN dissemination based on R&D activities. It is agreed that these materials are effective and INTI's activities for creation of other new materials, and reproduction and dissemination of the current materials will be encouraged, financially and technically, through the Project implementation.

There are several ideas proposed to JICA. They are (1) construction of the Monitoring Center, (2) vehicles for KAIZEN experience, (3) TV conference system among INTI nodes, and (4) a training production line. The idea of establishing the "Monitoring Center" is proposed by INTI. JICA has recognized the importance of creating a system to monitor target factories and industries after the consultation provided by INTI. Although JICA does not agree to construct hard infrastructure for this purpose, it agrees to build a monitoring system to follow-up client companies. For TV conference system, JICA may consider some support only if INTI together with its supervising ministry can secure operation and maintenance budget of the system. For a training production line, although detail purposes and designs including cost should be further discussed and agreed with INTI and JICA, JICA is keen to provide equipment including small renovation cost if INTI can prepare the venue.



### 3. For Output 2

INTI is expected to provide its support to other Latin America and the Caribbean countries and beyond (such as the African Continent) considering diplomatic policy of the Argentine Government. JICA also well appreciate INTI's participation to the triangular cooperation especially to the African Continent. Also, JICA is expecting INTI's contribution to the multilateral KAIZEN cooperation in the framework of the New Partnership of Africa's Development (NEPAD). Thus, it is expected that INTI's cooperation to other countries will be encouraged and promoted through the Project and beyond. INTI informed JICA that INTI has worked to create a network among productivity improvement institutions in Latin America, and seeks to expand it beyond the American Continent. JICA praises strong motivation and initiative by INTI for network creation. Thus, JICA and INTI will cooperate to build and promote a KAIZEN methodology and certification standard to different regions.

### 4. For Output 3

Promotion of foreign direct investment to Argentine Republic is one of the most important issues for technological transfer from foreign industries to Argentine industries. Since the Project is bilateral cooperation which is expected to benefit both Argentine Republic and Japan, JICA expects that Argentine companies are properly introduced to Japanese companies after improving their quality and productivity through the Project activities. In other words, JICA expects the Project will contribute to promote investment and trade between companies in Argentine Republic and Japan. Activities for this purpose will be designed in the form of visit to Japan and others.

JICA agrees to provide productivity improvement support to at least 100 selected Argentine companies from all the regions in the Project framework. Selection criteria will be discussed further among concerned institutions. In selecting companies, JICA and INTI agreed to consider geographical distribution among 5 regions.

In order to demonstrate effectiveness of MT's consultation and KAIZEN methodologies on quality and productivity improvement of targeted companies, the first batch of companies, around 10-15, needs to be selected prior to the Project launch according to the priority industrial sectors defined by the Ministry of Production. The minimum requirements of the selection are;

- (1) CEO or owner of the company is positive and enthusiastic to improve his/her company's quality and productivity by accepting INTI's consultation,
- (2) Candidate companies are keen to disseminate outputs and achievement by INTI's consultation to others, or influential to the sector/industry which the company belongs,


For the sake of urgency of industrial promotion, JICA and INTI agreed to achieve a certain level of quality and productivity improvement of the first batch of selected companies within 12 months. Nevertheless, the Ministry of Production and INTI may be able to select companies that, in the need of urgent improvement measures, may be suitable for assistance in the first batch of beneficiaries.



Handwritten signatures and initials on the right margin, including a large signature, the initials 'AN', and the initials 'Am'.

**5. Environmental and Social Considerations**

With regard to the Section 10.1 of the BP, the Project is likely to have minimal adverse impact on the environment and society under the 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations (April 2010)'.

  
AM

## Draft Project Design Matrix

Project Title: Project on Kaizen Technical Assistance Network for Global Opportunities (Kaizen TANGO)

Implementing Agency: National Institute of Industrial Technology (INTI), the Ministry of Production

Target Group:

[Direct] Management Technologies (MT) Consultants of INTI, Persons in charge of productivity management in enterprises and business related organizations in Argentine Republic and in the benefited third countries.

Client enterprises

[Indirect] Buyers from the client enterprises, related industrial associations.

Project Period: September 2017 - September 2022 (5 years)

Target Area: Whole country of Argentine Republic, Latin American and the Caribbean Countries, and African Countries

### Narrative Summary

**Overall Goal**  
Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.

### Project Purpose

Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.

### Outputs

1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.
2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.

### Objectively Verifiable Indicators

- 1) Increase of the number of the persons in charge of quality and productivity in enterprises and business related organisations
- 2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased.

- 1)
  - Increase of quality and productivity \* through introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)"
  - Increase of satisfaction rate among both enterprise owners and employees
  - Number of MT Certified people in both Argentine Republic and the third countries by INTI

\* Quality and productivity are evaluated by decrease of defect loss, production rate and so on.

- 2)
  - Number of participants to the third country training as well as beneficiaries by the third country experts from INTI

- 1) The number of INTI consultants who can provide necessary consultation to enterprises
- 2) The number of applicants to certification examination and certified MT consultants in INTI

- 1) Increase of the number of members of the MT network, and the number of occasions to exchange their experience

### Means of Verification

- 1) INTI report
- 2) INTI report

- 1)
  - Final reports of enterprise consultation
  - Project report
  - Project report
- 2)
  - Final reports of enterprise consultation

- 1) Project report
- 2) Project report
- 1) Project report

### Important Assumptions

Enhancement of quality and productivity is accompanied with sound management of enterprises and economic environment.

Hyper inflation or other sever economic disturbance will not happen.

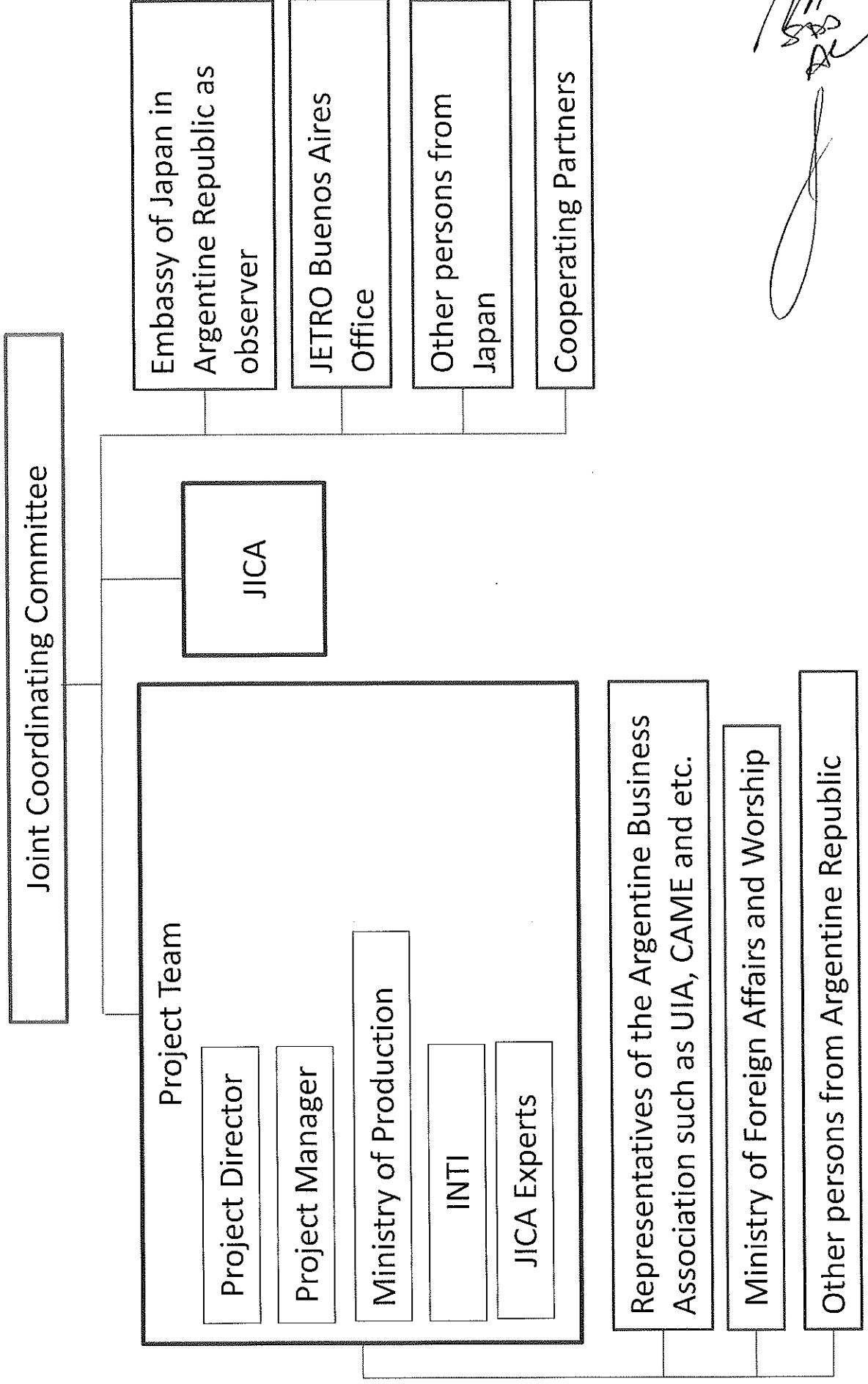
SA  
AM  
R

<p>3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.</p>	<p>2) The number of applicants to certification examination and certified MT consultants beyond INTI</p> <p>1) The number of enterprises which demonstrate enhanced quality and productivity (at least 100 enterprises) by "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen. 5S. etc.)"</p>	<p>2) Project report</p> <p>1) Project report</p>
<p><b>Input</b></p>		
<p><b>Activities</b></p> <p>0-1 Baseline survey</p> <p>0-2 End-line survey</p> <p>1-1 to conduct professional training to INTI MT network members</p> <p>1-2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants</p> <p>1-3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members</p> <p>1-4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic in alignment with JICA effort to standardise Kaizen</p> <p>1-5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on</p> <p>1-6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on</p> <p>1-7 to develop necessary training equipment</p> <p>2-1 to enhance MT network among the third countries</p> <p>2-2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries</p> <p>2-3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book</p> <p>2-4 to conduct promotional activities through various media and events</p> <p>3-1 to provide consultation services to target enterprises</p> <p>3-2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity</p> <p>3-3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains</p> <p>3-4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies</p>	<p><b>Japanese Side</b></p> <p>1. Experts</p> <p>Team Leader</p> <p>Kaizen 1 (Quality and productivity management)</p> <p>Kaizen 2 (Business Management)</p> <p>Value chain analysis</p> <p>Monitoring and evaluation</p> <p>Other necessary experts</p> <p>2. Training in Japan</p> <p>3. Equipment and materials when necessary</p> <p>4. Training cost for the third country training as per PPJA</p>	<p><b>Argentine Side</b></p> <p>1. Counterpart personnel and administrative personnel</p> <p>2. Suitable office space with necessary equipment including utility cost</p> <p>3. Training cost for the third country training as per PPJA</p> <p>4. Necessary allocation and maintenance for operation of training equipment</p>
<p><b>Pre-condition</b></p> <p>Economic policy in Argentine Republic remains same.</p>		

Output Activities	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
	I		II		III		IV		I		II		III		IV		I		II		III		IV	
	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual
0-1 Baseline survey																								
0-2 End-line survey																								
<b>1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.</b>																								
1-1 to conduct professional training to INTI MT network members																								
1-2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants																								
1-3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members																								
1-4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic in alignment with international standards																								
1-5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on																								
1-6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on																								
1-7 to develop necessary training equipment																								
<b>2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.</b>																								
2-1 to enhance MT network among the third countries																								
2-2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries																								
2-3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book																								
2-4 to conduct promotional activities through various media and events																								
<b>3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.</b>																								
3-1 to provide consultation services to target enterprises																								
3-2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity																								
3-3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains																								
3-4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies																								
<b>Monitoring/Report Plan</b>																								
Joint Coordinating Committee																								
Submission of Monitoring Sheet																								
Project Completion Sheet																								

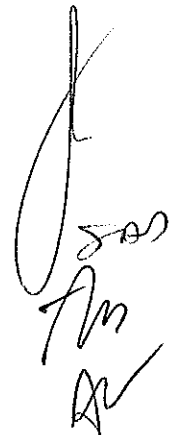
Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

# Project Implementation Structure



**List of Proposed Members of the Joint Coordinating Committee for  
the Project**

1. Chair Person: Project Director, Secretary of Industry and Service, Ministry of Production
2. Co-Chair: Resident Representative, JICA Argentine Office
3. Project Team
  - (1) Project Manager, President of National Institute of Industrial Technology (INTI)
  - (2) JICA Experts
  - (3) MT Network Members of INTI (Counterpart Personnel)
  - (4) Representatives of Ministry of Production
  - (5) Representatives of INTI
4. Argentine side
  - (1) Representatives of Ministry of Foreign Affairs and Worship
  - (2) Representatives of the Argentine Industrial Union
  - (3) Representatives of the Argentine Medium Enterprise Confederation
  - (4) Other persons that Argentine side might consider necessary (consultants, technicians, etc.)
5. Japanese side:
  - (1) Representatives of JICA Argentine Office, Headquarters and other domestic and foreign offices
  - (2) Representatives of the Embassy of Japan as observer
  - (3) Representatives of JETRO Buenos Aires Office
  - (4) Other persons that Japanese side might consider necessary

Handwritten signature and initials, possibly 'J. S. M.' and 'A. R.', located in the bottom right corner of the page.



## Minuta Primera Reunión del Comité Conjunto de Coordinación del Proyecto.

<b>Lugar</b>	Ministerio de Producción, Salón Manuel Belgrano		
<b>Fecha</b>	06/03/2018	<b>Minuta N°</b>	1

### Participantes

<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>
Sergio Drucaroff	Subsecretario de Gestión Productiva
Andrea de Fornasari	Cancillería Argentina
Eduardo Wegman	Ministerio de producción
Marcos Rodríguez	INTI – Tecnologías de Gestión
Maria Eugenia Suarez	INTI- Cooperación internacional
Kazuhiko Tsukamoto	Segundo Secretario, Embajada del Japón en la Argentina
Toshio Kii	JETRO Buenos Aires
Tatsuhiko Mitamura	JICA Argentina
Yuri Taniguchi	JICA Argentina
Cynthia Gomez	JICA Argentina
Yojiro Fujiwara	Kaizen Tango, PADECO
Masayasu Okuyama	Kaizen Tango, Japan Productivity Center (JPC)
Yuji Makimoto	Kaizen Tango, PADECO
Edgardo Gámbaro	CAME
Juan Cantarella	AFAC
Hector Formento	SAMECO/ Univ. Gral. Sarmiento
Renata Pesci	INTI – Tecnologías de Gestión
Ayelen Richard	INTI – Tecnologías de Gestión

### Temas principales de la reunión

Se dio inicio a la reunión con palabras de bienvenida a cargo del Subsecretario de Gestión Productiva Lic. Sergio Drucaroff, quien destacó la importancia de la productividad en la política pública y que el Kaizen TANGO es una iniciativa líder en la temática teniendo a Japón como referente. Seguidamente, el representante de JICA en Argentina, el Sr Mitamura





manifestó que este proyecto abre nuevos desafíos para los cuales debemos prepararnos bien y necesitamos de todos los actores presentes en la reunión. Por último, la representante por la Cancillería Argentina, Cdora. Andrea de Fornasari resaltó la importancia del proyecto en el marco de la cooperación entre Japón y Argentina.

Luego de la presentación de todos los presentes, el Subgerente de Activación Productiva y Responsable Técnico del Proyecto, Marcos Rodríguez, presentó los componentes del Proyecto, los resultados esperados así como también el plan de trabajo para los próximos 5 años. Uno de los componentes es rever el sistema de certificación de Asesores en Tecnologías de Gestión y manifestó que en este proceso de redefinición es importante detectar qué necesita la industria y que el JCC avale y participe activamente en este proceso.

Además se presentó el plan de trabajo específico para el 2018 y se mencionó que en octubre / noviembre vendrá otra misión de expertos japoneses para definir las empresas piloto del próximo año.

Luego el Sr. Yojiro Fujiwara expuso los temas que se detectaron para trabajar en cada una de las 20 empresas piloto del 2018 y mostró algunos avances y ejemplos de los trabajos que se vienen realizando.

Luego se abrió un espacio de intercambio donde se expusieron algunas inquietudes sobre el alcance y perspectiva del proyecto, haciendo hincapié en la necesidad de mostrar impacto y que el Kaizen es un cambio que se puede sostener en el tiempo. Asimismo, se resaltó que el Ministerio tendría que trabajar en tareas de extensión en Kaizen para poder llegar a más empresas.

Por parte del Ministerio se planteó que el objetivo era lograr un efecto multiplicador de aplicación de Kaizen en las empresas.

También se habló de la posibilidad de convocar a los empresarios para realizar una sensibilización sobre Kaizen, teniendo en cuenta que se desconoce cuánto realmente los empresarios están interiorizados con la herramienta y los beneficios que pueden tener a partir de su aplicación.

Finalmente se aprobó el calendario para el 2018 y se acordó que el comité se reunirá nuevamente antes de la realización del seminario nacional de cierre de noviembre, para revisar los avances de las asistencias técnicas en las empresas piloto.

El Lic. Drucaroff cerró la reunión comentando que iba a informar al Ministro el fructífero intercambio en el marco del JCC, los avances del Proyecto y agradeció la participación de los presentes así como las actividades



realizadas por parte de la misión.

**Próxima Reunión**

Fecha tentativa	Septiembre 2018
-----------------	-----------------



## Minuta Segunda Reunión del Comité Conjunto de Coordinación del Proyecto.

<b>Lugar</b>	Ministerio de Producción y Trabajo, Oficina 301 sala A		
<b>Fecha</b>	08/11/2018	<b>Minuta N°</b>	2

### Participantes

<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>	<b>Cargo</b>
Fernando Grasso	Ministerio de Producción y Trabajo	Secretario de Industria
Eduardo Wegman	Ministerio de Producción y Trabajo	Director Desarrollo de Proveedores
Kazuhiko Tsukamoto	Embajada de Japón	Secretario
Toshio Kii	JETRO	Director
Edgardo Gámbaro	CAME	Vicepresidente CAME Industrial
Constanza Torres San Marco	SAMECO	Presidente
Juan Cantarella	AFAC	Gerente General
Anibal Coffone	Universidad de Buenos Aires	Secretario de Ciencia y Técnica
Nestor Braidot	Universidad Nacional de General Sarmiento	Decano
Héctor Ricardo Formento	Universidad Nacional de General Sarmiento	Prof. Titular
Cecilia Formento	Universidad Nacional de General Sarmiento	Docente investigador
Campion Paulina	Cámara de Calzado	Comercio Exterior
Gaston Arakaki	ITBA	Consultor, Docente. Ingeniero Industrial
Daniel Risafi	BORCAL	Apoderado
Juan Carlos Sosto	BORCAL	Director Sector Producción



Emiliano Alvarez	BORCAL	Responsable Sector Mantenimiento
Yojiro Fujiwara	Proyecto Kaizen Tango	Experto
Toru Sera	Proyecto Kaizen Tango	Experto
Hajime Sasaki	Proyecto Kaizen Tango	Experto
Tomoko Morita	Proyecto Kaizen Tango	Experto
Héctor Castello	Proyecto Kaizen Tango	Experto
Carlo Ferraro	Proyecto Kaizen Tango	Experto
Yui Kometani	Proyecto Kaizen Tango	Experto
Catalina Lascano	Proyecto Kaizen Tango	Experto
Javier Ibañez	INTI	Presidente
Marcos Rodriguez	INTI	Director Tecnologías de Gestión y Responsable Técnico del Proyecto KT
María Eugenia Suarez	INTI	Coordinadora de Cooperación Internacional
Ayelén Richard	INTI	Coordinadora del Proyecto KT
Renata Pesci	INTI	Tecnologías de Gestión
Maria Eugenia Lagier	INTI	Consultora de TG
Cynthia Gómez	JICA	Cooperación técnica
Yuri Taniguchi	JICA	Coordinadora Proyecto KT
Mario Sawada		Traductor

## Temas principales de la reunión

Luego de la presentación de todos los presentes, se dio inicio a la reunión con palabras de bienvenida a cargo del Secretario de Industria, Lic. Fernando Grasso, quien destacó la importancia del proyecto Kaizen Tango, que trabaja el tema de calidad y gestión de las empresas el cual genera bases para el desarrollo de las empresas argentinas en el nuevo contexto tecnológico y económico mundial.

Seguidamente, el Presidente de INTI, Ing. Javier Ibañez, manifestó que el Proyecto ha trabajado con éxito en sectores industriales prioritarios, y destacó la importancia de trabajar en la mejora continua para que la industria argentina sea más competitiva en el mundo y resaltó que el Comité



brinda la institucionalidad que necesita una política pública.

El señor Fujiwara presentó el estado de avance a partir de las 4 misiones realizadas, el grado de cumplimiento del objetivo del Proyecto desde octubre de 2017 a septiembre de 2018, ejemplos del Kaizen implementado en las empresas piloto, dos métodos de la evaluación de impacto, la estrategia de difusión, las actividades previstas en las empresas piloto del próximo año, así como la estrategia del seminario colaborativo de extensión a realizarse con las otras instituciones que participan del Proyecto. Mencionó los siguientes indicadores: 30 consultores del INTI han mejorado su capacidad a través de OJT, 19 empresas piloto han mejorado la productividad y/o la calidad. Asimismo, resaltó la importancia de realizar tareas de extensión de Kaizen a través de la red de colaboración con las diversas instituciones para poder llegar a más empresas.

El Ing. Javier Ibañez sostuvo que es fundamental el fortalecimiento y calidad de la Red de Asesores en Tecnologías de Gestión, y que es necesario mejorar la cantidad de personas certificadas. Señaló que es clave la sensibilización del sector industrial y que, para que sea visto como una oportunidad, se necesita comunicación. Agregó que desde el gobierno es esencial el apoyo para sensibilizar y fortalecer la Red, ya que generará una futura demanda de estos servicios.

Luego se presentaron los resultados de KAIZEN en BORCAL S.A.I.C, una de las empresas piloto del 2018. El Gerente General, Daniel Risafi, expuso que, luego de la intervención inicial de los expertos, pudieron dimensionar las carencias en el funcionamiento de la empresa y se comprometieron a llevar adelante las propuestas de mejora que rápidamente mostraron resultados positivos. BORCAL implementó herramientas 5S, redujo la tasa de retrabajo, mejoró la productividad, seguridad, lay out y mantenimiento, y trabajará en mejora continua en proyectos futuros.

Por su parte, el Experto de Kaizen, Hajime Sasaki, destacó el compromiso de la empresa y sus directivos, que aseguró que fue esencial en el rendimiento de los operarios. Consideró que la comunicación entre directivos, mandos medios y operarios es el secreto del éxito de estas intervenciones. María Eugenia Lagier, consultora TG de INTI, destacó la importancia de la capacitación y el trabajo conjunto con los operarios para entender la dinámica del lugar y escuchar sugerencias, y aseguró que es clave para que el trabajo quede en la planta.

A continuación, intervino el Secretario de Industria, Fernando Grasso, que calificó como "espectacular" la experiencia y mencionó que posiblemente se cuente con más recursos. Aseguró que es clave entender la relación costo-impacto y que el Kaizen como instrumento debe ocupar un lugar muy



importante.

Luego, el Director de INTI – Tecnologías de Gestión y Responsable Técnico del Proyecto, Ing. Marcos Rodríguez, presentó los logros 2018 del Proyecto, entre los que nombró los cursos de capacitación para certificación, el aumento de la cantidad de gente vinculada con empresas, la difusión de Kaizen e hizo énfasis en la definición de nuevas empresas para 2019.

El Ing. Javier Ibañez preguntó si había un método para determinar los tipos de empresas más receptivos a la experiencia Kaizen y si era posible establecer relaciones entre la línea de base y el gradiente de resultados. El experto Yojiro Fujiwara respondió que no hay un parámetro que pueda detectarse tempranamente, aunque con estadísticas es posible detectar tendencias y por eso se está trabajando en la Central de Monitoreo. También intervino el experto Hajime Sasaki, que aseguró que la actitud y la participación comprometida de los directivos de las empresas es clave en los casos de éxito.

A continuación, el Ing. Javier Ibañez preguntó cuáles eran las variables de selección para la segunda etapa y propuso que el compromiso de la dirección de la empresa sea una posible variable para la selección.

El Ing. Marcos Rodríguez aseguró que es esencial la expansión de la Red de consultores que difundan Kaizen en las empresas, y que su objetivo es conectar estos consultores con las empresas que sepan aprovecharlo. Sostuvo que la inteligencia del proyecto es una central de monitoreo que determine cuáles son estas empresas y cuáles son las empresas limitantes en las cadenas de valor. Tras hacer una descripción técnica del plan 2019, enfatizó que uno de los principales objetivos es que las empresas participantes involucren a su cadena de proveedores. Sobre el viaje a Japón, aseguró que la experiencia fue clave para entender que, si bien la Argentina apuesta fuertemente a la productividad, lo hace de forma desarticulada y sin sinergia, y por eso enfatiza la importancia de la participación de las Cámaras y las universidades. Al respecto, aseguró que INTI busca desarrollar mecanismos de confianza que lleguen hasta 2022 para que, una vez retirada la cooperación japonesa, quede un sistema fuerte y articulado, en el que todos sean actores y referentes en la actividad.

Eduardo Wegman, Director de Desarrollo de Proveedores del Ministerio de Producción y Trabajo, señaló que las instituciones están involucradas y participando tal cual se habían comprometido y sostuvo que el trabajo de ahora en más será más efectivo.

En representación de JICA, la Lic. Cynthia Gómez manifestó que se



encuentran satisfechos con los resultados y que esperan tener la posibilidad de mostrarlos pronto. Mencionó la necesidad de establecer un seguimiento con las empresas que aplican Kaizen; de crear herramientas como cursos virtuales o aplicaciones para estar preparados para futuras demandas; de hacer foco en los MBA y de la necesidad de formar intelectuales de un Kaizen que sirva para la Argentina. Finalmente, mencionó las distintas ediciones del Informe Okita y de la importancia del rol del INTI en la calidad de la producción industrial. Aseguró que Japón está convencido de que esto funciona en la Argentina y que espera que las PYMES puedan ver también los beneficios a largo plazo.

Finalmente se aprobó el calendario para el 2019 y se acordó que el Comité se reunirá nuevamente en noviembre de 2019, para revisar los avances de las asistencias técnicas en las empresas piloto.

### **Próxima Reunión**

Fecha tentativa	Noviembre 2019
-----------------	----------------



## Reunión JCC, 11 de Septiembre 2019

### Lista de invitados

	Nombre y Apellido	Institución	Puesto o Cargo
1	Kazuhiko Tsukamoto	Embajada del Japón	Primer Secretario
2	Carolina Chinen Gonzales	Embajada del Japón	Secretaria Sección Economía
3	Gastón Miyashiro	JICA	Oficial de Programa
4	Marcos Rodriguez	INTI	Coordinador de KT
5	María Eugenia Suárez	INTI	Subgerente Relación Internacional
6	Ayelén Richard	INTI	Coordinadora de KT
7	Constanza Torres	SAMECO	Presidente
8	Javier Balonga	ABBAMAT	Responsable Sistemas
9	Leandro Poteca	ABBAMAT	Adjunto Gerencia General
10	Mariano Perez	INTI	Subgerencia Operativa de Tecnologías de Gestión y Conocimiento
11	Eduardo Wegman	Ministerio de Producción y Trabajo	Director, Desarrollo de Proveedores
12	Hector Formento	UNGS	Investigador - Docente
13	Guido Angelico	ABAC	Gerente de Producción
14	Eduardo Cambiasso	ABAC	Gerente Ingeniería
15	Tomoko Morita	JICA Project	Experta
16	Juan Carlos Yamamoto	JICA Project	Traductor





17	Yojiro Fujiwara	JICA Project	Líder del Proyecto Kaizen Tango
18	Masayasu Okuyama	JICA Project	Sub-lider del Proyecto Kaizen Tango
19	Kenji Hata	JICA Project	Experto
20	Patricio Bigoglio	INTI	Asesor en tecnología gestión
21	Jorge Daniel Poteca	ABBAMAT	Director
22	Andrea de Fornasari	Cancillería Argentina	Responsable Escritorio Japón
23	María Belen Bogado	Cancillería Argentina	Directora de Cooperación Bilateral
24	Sergio Drucaroff	Ministerio de Producción y Trabajo	Subsecretario de Compre Argentino y Desarrollo de Proveedores
25	Daniel Arce	ABAC	Responsable de Calidad
26	Lucas Martinez	INTI	Asesor en tecnología gestión
27	Yuri Taniguchi	JICA	Coordinadora de KT
28	Daniel Glatstain	Ministerio de Producción y Trabajo	Analista Sectorial
29	Gorgina Salvatierra	Ministerio de Producción y Trabajo	Coordinador, Desarrollo de Proveedores
30	Hector Castello	JICA Project	Experto
31	Matías Vazquez	AFAC	Resopnsable de Proyectos

La reunión se llevó a cabo en el salón San Martín del Ministerio de Producción. Inició con palabras de Sergio Drucaroff quien repasó lo realizado con el proyecto en el 2019 y destacó la creación de la RED publico privado relacionando a todos los actores involucrados en KAIZEN. Remarcó la necesidad de definir acciones entre esta red y el Proyecto Kaizen TANGO. Para finalizar agradeció a JICA, a Cancillería, al INTI, a las empresas y a las instituciones para estuvieron participando este año.





Luego tomo la palabra Belén Bogado, de Cancillería, destaco el buen desempeño del proyecto hasta el momento. Considera que el trabajo es excelente, cumpliendo ampliamente las expectativas de Cancillería, haciendo honor a los más de 40 años de relación de cooperación con JICA. También Y hizo énfasis en la potencialidad de la articulación publico privada materializada en la RED Argentina de Mejora Continua.

Se prosiguió con la presentación de las actividades del 2019, Marcos Rodríguez presentó los resultados de la central de monitoreo, hizo énfasis en el grado de desconocimiento de Kaizen por parte de las empresas, y como el proyecto está contribuyendo a revertir esa situación. Ayelen Richard presentó los resultados de las 20 empresas participantes del 2019. Entre todas ellas los temas más recurrentes fueron de los calidad y eficiencia. También comentó la experiencia de los talleres emprendiendo Kaizen, donde participaron 12 empresas que estuvieron pre seleccionadas pero que no formaron parte del grupo de 20 empresas piloto.

Además se compartieron los siguientes temas:

- Se realizaron 6 seminarios, donde se alcanzaron 500 personas (sin considerar el del marzo)
- El Sistema de Diálogo, el cual establece espacios de intercambio entre todos los actores sociales involucrados, se busca la sustentabilidad de los resultados una vez terminado el proyecto.
- Respecto a la Red Argentina de Mejora Continua, si bien nuclea al Estado, la academia, los sindicatos, la Industria, y a la Asociación de ATG (Consultores privados) tiene pendiente la incorporación de entidades financieras las cuales terminarian de potenciar su alcance e impacto.
- Proceso de mejora de la Certificación de Asesores en Tecnologías de Gestión, se realizaron una serie de reuniones con asesores de trayectoria para constituir la asociación.
- Viaje a Japón 2019, los planes de acciones están orientados a la ramificación del proyecto.

Para finalizar con el repaso de las actividades, se está planificando la primera reunión de los potenciales miembros de la red Latinoamérica de Kaizen en INTI en noviembre.

Luego Yojiro Fujiwara, presentó el grado de cumplimiento del proyecto. Sobre todo, se trabajó en fortalecer las cadenas de valor y aumentar las posibilidades de exportar los productos de las diferentes empresas. Específicamente la Cadena de valor del VINO, recibió apoyo de la embajada argentina en Japón.

También comento que ya se está iniciando la selección para el tercer batch. Desde el Ministerio sugieren que sean empresas que tengan impacto en las cadenas de valor en las que están inmersas, sugieren coordinar reuniones con las mesas sectoriales de manera de detectar allí posibles candidatos.



PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Luego se presentaron dos casos de éxitos de las empresas del segundo batch. Abbamat, empresa metalmeccanica, especialista en matrices para moldes de envases de vidrio. Realizo un trabajo de 5s en toda la planta y además incorporaron sistema de sensores que les permite monitorear el proceso en tiempo real. Principalmente agradeció la oportunidad de sumarse a la cadena de valor del vino a través de los moldes de las botellas

Abac, empresa especialista en valvulas para la industria del petroleo, trabajaron en un problema de calidad el cual implicaba a uno de sus proveedores, se solucionó la situacion trabajando conjuntamente con su proveedor.

Finalmente, Gastón Miyashiro, en lugar del Sr Hiroshi Nishiki, y Segio Drucaroff dieron las palabras de cierre haciendo énfasis en la agenda 2020 y en crear una red con las empresas ya asistidas de manera que transmitan su experiencia a otras.



Ministerio de Producción  
Presidencia de la Nación

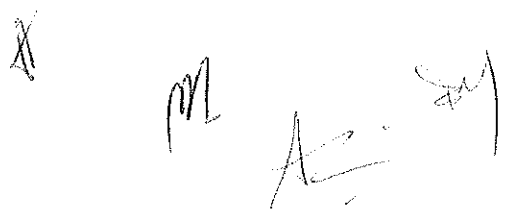


**MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
MINISTRY OF PRODUCTIVE DEVELOPMENT,  
NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY  
AND  
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, INTERNATIONAL TRADE AND WARSHIP  
OF  
ARGENTINE REPUBLIC  
FOR AMENDMENT OF THE RECORD OF DISCUSSIONS  
ON  
PROJECT ON KAIZEN TECHNICAL ASSISTANCE NETWORK  
FOR GLOBAL OPPORTUNITIES (KAIZEN TANGO)**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the Argentine authorities concerned (hereinafter referred to as the "Counterpart") hereby agree that the Record of Discussions on Project on Kaizen Technical Assistance Network for Global Opportunities (KAIZEN TANGO) (hereinafter referred to as "the Project") signed on 24 July 2017 will be amended as follows;

1. The R/D's Annex 2 Project Design Matrix (PDM) (Project Period)

Before	Amended Version
Project Period: September 2017 – September 2022 (5 years)	Project Period: <u>October 2017 to February 2024 (6 years and 4 months)</u>
<p>Reason:</p> <p>Considering the significant adverse impacts on the Project progress brought by COVID-19 outbreak, a request to extend the Project period was raised in the 4th JCC held on 8th July 2021 in order to complete all the planned activities of the Project such as; 5 batches of the Kaizen demonstration activities for the pilot small and medium-sized companies in Argentine and to ensure the continuous promotion and supports for the Latin American Productivity Network initiative. The members of the JCC confirmed the necessity of the extension of the Project period up to 6 years and 4 months in order to achieve the project purpose.</p>	



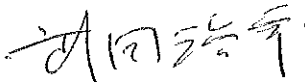
2. The R/D's Annex 5 List of Proposed Members of the Joint Coordination Committee

Before	Amended Version
1. Chair Person: Project Director, Secretary of Industry and Service, Ministry of Production	1. Chair Person: Project Director, Secretary of Secretariat for Small and Medium-sized Business and Entrepreneurs, Ministry of Productive Development
<p>Reason:</p> <p>Due to the change of the Project Implementation Structure of the Argentine side as stipulated in the Annex1 of the M/M, the members of the JCC has agreed and confirmed the change of the Chair Person at the 4th JCC held on 8th July 2021.</p>	

This amendment will become effective from the date of signature.

Buenos Aires, 25/07/2022

FOR  
JAPAN INTERNATIONAL  
COOPERATION AGENCY

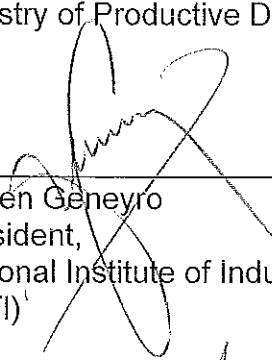


TAKEDA Hiroyuki  
Resident Representative  
JICA Argentine Office

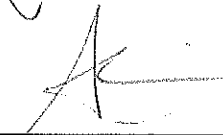
FOR  
THE GOVERNMENT OF  
ARGENTINE REPUBLIC

*Guillermo Merediz*  
*TA DANIGH TASHU DOYA*  
*DIRECCION NACIONAL DE GESTION PRODUCTIVA*

Guillermo Merediz  
Secretary,  
Secretariat for Small and Medium-sized  
Business and Entrepreneurs  
Ministry of Productive Development



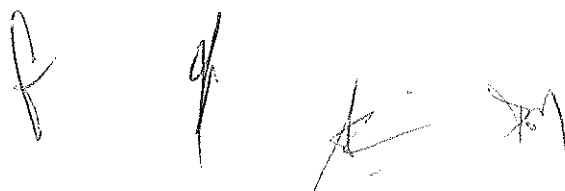
Rubén Genevro  
President,  
National Institute of Industrial Technology  
(INTI)

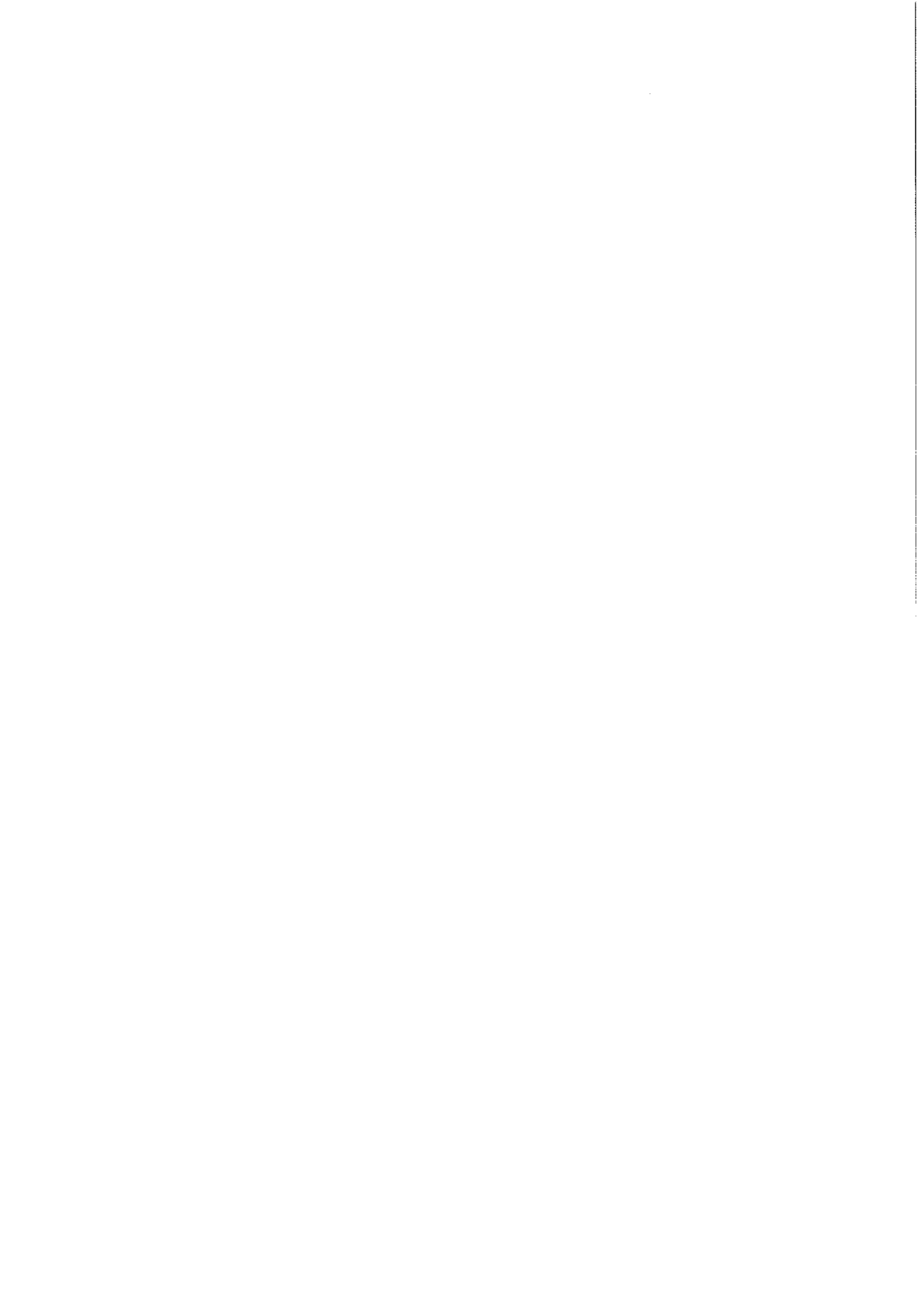


Alicia Barone  
Minister,  
Department of International Cooperation  
Ministry of Foreign Affairs,  
International Trade and Worship

Annex:

1. Record of Discussions (signed on 24<sup>th</sup> July 2017)
2. Official letter from the Ministry of Productive Development (dated 8<sup>th</sup> June 2021)
3. Minutes of the fourth meeting of the Joint Coordination Committee





**RECORD OF DISCUSSIONS**

**FOR**

**PROJECT ON KAIZEN TECHNICAL ASSISTANCE NETWORK  
FOR GLOBAL OPPORTUNITIES**

**AGREED UPON AMONG**

**MINISTRY OF PRODUCTION  
NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY  
AND  
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS AND WORSHIP**

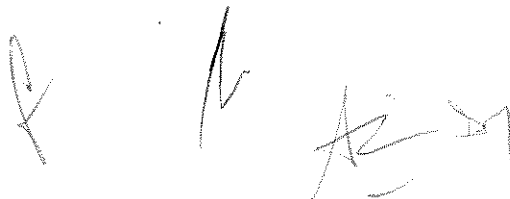
**OF**

**ARGENTINE REPUBLIC**

**AND**

**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

*Dated July 24th, 2017*

Three handwritten signatures in black ink are located at the bottom of the page. The signatures are stylized and appear to be initials or names of the signatories.



Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey for the Project on Kaizen Technical Assistance Network for Global Opportunities (Kaizen TANGO) (hereinafter referred to as "the Project") signed on 31 May 2017 among the Ministry of Production, National Institute of Industrial Technology (hereinafter referred to as "INTI") and the Ministry of Foreign Affairs and Worship of Argentine Republic (hereinafter referred to as "the Counterpart") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with the Counterpart and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

The purpose of this record of discussions (hereinafter referred to as "the R/D") is to establish a mutual agreement for its implementation by both parties and to agree on the detailed plan of the Project as described in the followings and the Annexes, which will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 11 October 1979 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales exchanged on 22 August 2016 between the Government of Japan and the Government of Argentine Republic.

The Counterpart will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Argentine Republic.

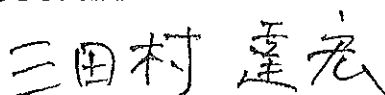
Both parties also agreed that the Project will be implemented in accordance with the "Basic Principles for Technical Cooperation" published in December 2016 (hereinafter referred to as "the BP"), unless other arrangements are agreed in the R/D.

The R/D is delivered at Buenos Aires as of the day and year first above written. The R/D may be amended by a minutes of meetings between both parties, except the plan of operation to be modified in monitoring sheets. The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the R/D.

Done in duplicate in the Spanish and English languages, both are equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

For

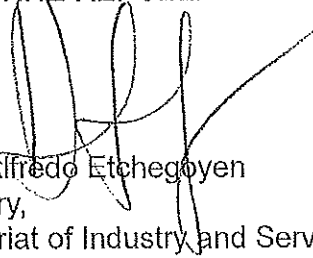
JAPAN INTERNATIONAL  
COOPERATION AGENCY



Tatsuhiko Mitamura  
Resident Representative,  
JICA Argentine Office

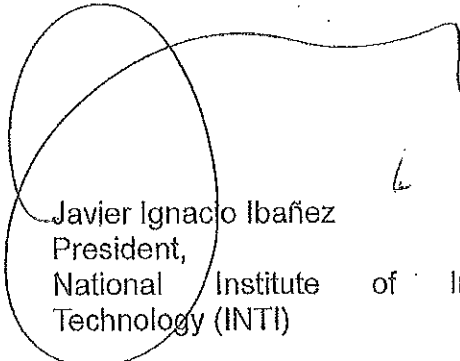
For

ARGENTINE REPUBLIC



Martin Alfredo Etchegoyen  
Secretary,  
Secretariat of Industry and Service  
Ministry of Production





Javier Ignacio Ibañez  
President,  
National Institute of Industrial  
Technology (INTI)



Ana Ciuti  
Director General,  
Department of International  
Cooperation  
Ministry of Foreign Affairs and Worship

- Annex 1 Main Points Discussed
- Annex 2 Project Design Matrix (PDM)
- Annex 3 Plan of Operation (PO)
- Annex 4 Implementation Structure
- Annex 5 List of Proposed Members of the Joint Coordinating Committee



## MAIN POINTS DISCUSSED

### 1. For Project Purposes

This Project has dual project purposes based on the request. One is competitiveness improvement among Argentine industries. The other is expansion of INTI's roles on provision of technical cooperation, in the form of "third country training" and "third country experts" or namely "triangular cooperation among Japan, Argentine Republic, and beneficiary countries". JICA and INTI will seek to achieve these two purposes within the Project framework.

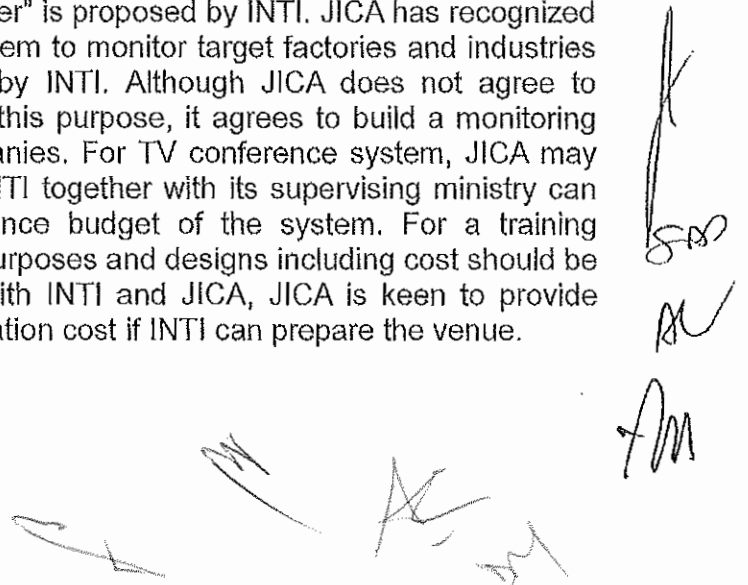
### 2. For Output 1

INTI has established and implemented a certification criteria and system by its own among MT's members. According to the current certification system, the number of MT experts who can provide company consultation supports menu is still limited (53% of 165). It is also noted that not all these MT experts can utilize advanced productivity management methodologies (tools) for company consultation. In other words, capacity of consultation among MT experts is still varied. Thus, it is important to assess and review the current certification system as well as the level of productivity management services.

Based on the assessment and review of the current system and individual capacity among MT expert, JICA and INTI will renew the current certification system and provide necessary lecturers and trainings to MT experts so that they become enable to provide advanced KAIZEN methodologies to client companies.

INTI has successfully created several training materials (textbooks, manuals, training videos, training tools, etc.) for effective KAIZEN dissemination based on R&D activities. It is agreed that these materials are effective and INTI's activities for creation of other new materials, and reproduction and dissemination of the current materials will be encouraged, financially and technically, through the Project implementation.

There are several ideas proposed to JICA. They are (1) construction of the Monitoring Center, (2) vehicles for KAIZEN experience, (3) TV conference system among INTI nodes, and (4) a training production line. The idea of establishing the "Monitoring Center" is proposed by INTI. JICA has recognized the importance of creating a system to monitor target factories and industries after the consultation provided by INTI. Although JICA does not agree to construct hard infrastructure for this purpose, it agrees to build a monitoring system to follow-up client companies. For TV conference system, JICA may consider some support only if INTI together with its supervising ministry can secure operation and maintenance budget of the system. For a training production line, although detail purposes and designs including cost should be further discussed and agreed with INTI and JICA, JICA is keen to provide equipment including small renovation cost if INTI can prepare the venue.



### 3. For Output 2

INTI is expected to provide its support to other Latin America and the Caribbean countries and beyond (such as the African Continent) considering diplomatic policy of the Argentine Government. JICA also well appreciate INTI's participation to the triangular cooperation especially to the African Continent. Also, JICA is expecting INTI's contribution to the multilateral KAIZEN cooperation in the framework of the New Partnership of Africa's Development (NEPAD). Thus, it is expected that INTI's cooperation to other countries will be encouraged and promoted through the Project and beyond. INTI informed JICA that INTI has worked to create a network among productivity improvement institutions in Latin America, and seeks to expand it beyond the American Continent. JICA praises strong motivation and initiative by INTI for network creation. Thus, JICA and INTI will cooperate to build and promote a KAIZEN methodology and certification standard to different regions.

### 4. For Output 3

Promotion of foreign direct investment to Argentine Republic is one of the most important issues for technological transfer from foreign industries to Argentine industries. Since the Project is bilateral cooperation which is expected to benefit both Argentine Republic and Japan, JICA expects that Argentine companies are properly introduced to Japanese companies after improving their quality and productivity through the Project activities. In other words, JICA expects the Project will contribute to promote investment and trade between companies in Argentine Republic and Japan. Activities for this purpose will be designed in the form of visit to Japan and others.

JICA agrees to provide productivity improvement support to at least 100 selected Argentine companies from all the regions in the Project framework. Selection criteria will be discussed further among concerned institutions. In selecting companies, JICA and INTI agreed to consider geographical distribution among 5 regions.

In order to demonstrate effectiveness of MT's consultation and KAIZEN methodologies on quality and productivity improvement of targeted companies, the first batch of companies, around 10-15, needs to be selected prior to the Project launch according to the priority industrial sectors defined by the Ministry of Production. The minimum requirements of the selection are;

- (1) CEO or owner of the company is positive and enthusiastic to improve his/her company's quality and productivity by accepting INTI's consultation,
- (2) Candidate companies are keen to disseminate outputs and achievement by INTI's consultation to others, or influential to the sector/industry which the company belongs,

For the sake of urgency of industrial promotion, JICA and INTI agreed to achieve a certain level of quality and productivity improvement of the first batch of selected companies within 12 months. Nevertheless, the Ministry of Production and INTI may be able to select companies that, in the need of urgent improvement measures, may be suitable for assistance in the first batch of beneficiaries.

*[Handwritten signatures]*

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

**5. Environmental and Social Considerations**

With regard to the Section 10.1 of the BP, the Project is likely to have minimal adverse impact on the environment and society under the 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations (April 2010)'.

*[Handwritten signatures and initials]*  
Am  
Am

## Draft Project Design Matrix

Project Title: Project on Kaizen Technical Assistance Network for Global Opportunities (Kaizen TANGO)

Implementing Agency: National Institute of Industrial Technology (INTI), the Ministry of Production

Target Group:

[Direct] Management Technologies (MT) Consultants of INTI, Persons in charge of productivity management in enterprises and business related organizations in Argentine Republic and in the benefited third countries.


Client enterprises

[Indirect] Buyers from the client enterprises, related industrial associations

Project Period: September 2017 - September 2022 (5 years)

Target Area: Whole country of Argentine Republic, Latin American and the Caribbean Countries, and African Countries

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b></p> <p>Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.</p>	<p>1) Increase of the number of the persons in charge of quality and productivity in enterprises and business related organisations</p> <p>2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased.</p>	<p>1) INTI report</p> <p>2) INTI report</p>	
<p><b>Project Purpose</b></p> <p>Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.</p>	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase of quality and productivity * through introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)"</li> <li>• Increase of satisfaction rate among both enterprise owners and employees</li> <li>• Number of MT Certified people in both Argentine Republic and the third countries by INTI</li> </ul> <p>* Quality and productivity are evaluated by decrease of defect loss, production rate and so on.</p> <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of participants to the third country training as well as beneficiaries by the third country experts from INTI</li> </ul>	<p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Final reports of enterprise consultation</li> <li>• Project report</li> <li>• Project report</li> </ul> <p>2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Final reports of enterprise consultation</li> </ul>	<p>Enhancement of quality and productivity is accompanied with sound management of enterprises and economic environment.</p>
<p><b>Outputs</b></p> <p>1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.</p> <p>2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.</p>	<p>1) The number of INTI consultants who can provide necessary consultation to enterprises</p> <p>2) The number of applicants to certification examination and certified MT consultants in INTI</p> <p>1) Increase of the number of members of the MT network, and the number of occasions to exchange their experience</p>	<p>1) Project report</p> <p>2) Project report</p> <p>1) Project report</p>	<p>Hyper inflation or other sever economic disturbance will not happen.</p>

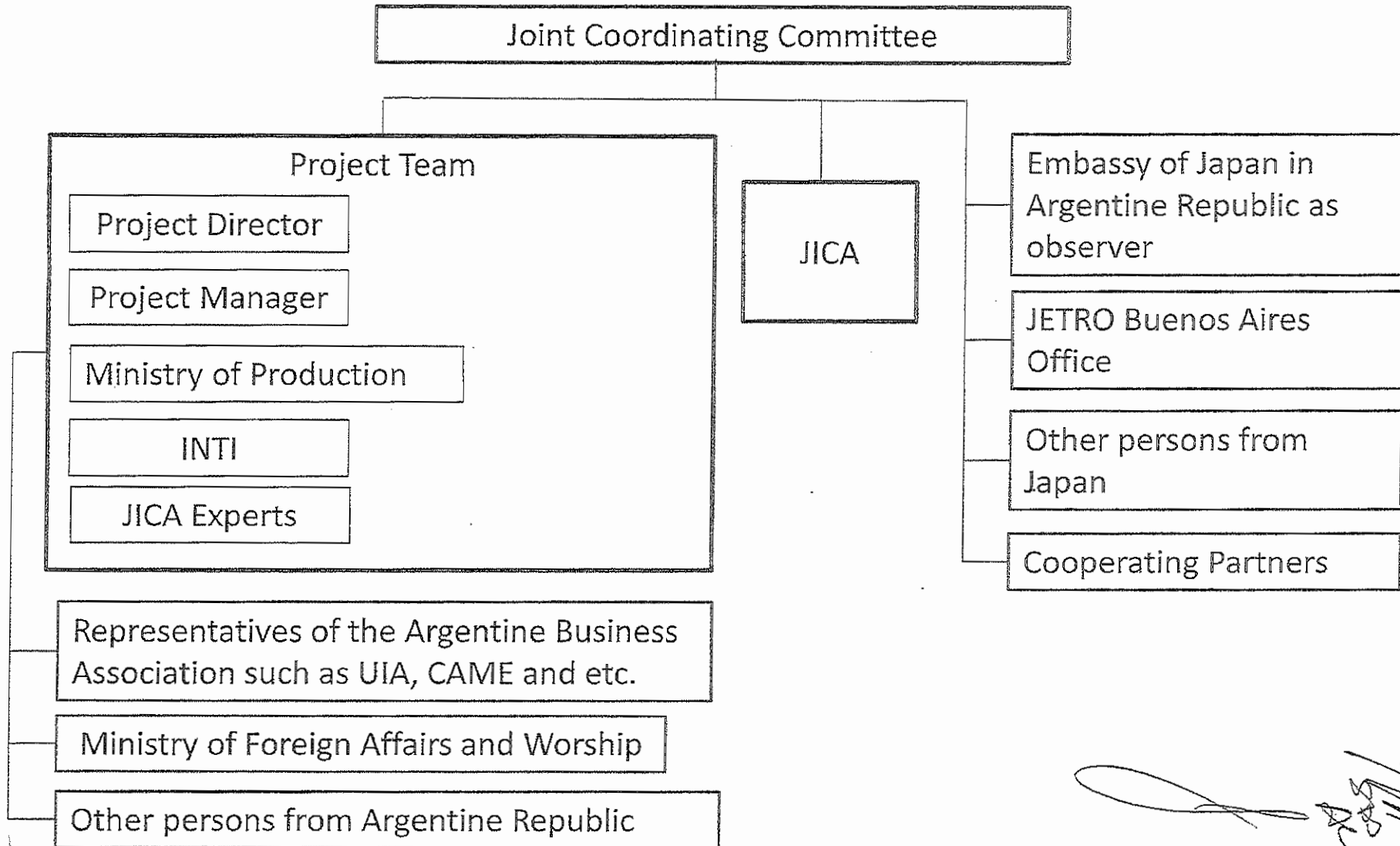
<p>3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.</p>	<p>2) The number of applicants to certification examination and certified MT consultants beyond INTI</p> <p>1) The number of enterprises which demonstrate enhanced quality and productivity (at least 100 enterprises) by "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)"</p>	<p>2) Project report</p> <p>1) Project report</p>	
<p><b>Activities</b></p>		<p><b>Input</b></p>	
<p>0-1 Baseline survey 0-2 End-line survey</p>	<p><b>Japanese Side</b></p>	<p><b>Argentine Side</b></p>	
<p>1-1 to conduct professional training to INTI MT network members 1-2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants 1-3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members 1-4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic in alignment with JICA effort to standardise Kaizen 1-5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on 1-6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on 1-7 to develop necessary training equipment</p>	<p>1. Experts Team Leader Kaizen 1 (Quality and productivity management) Kaizen 2 (Business Management) Value chain analysis Monitoring and evaluation Other necessary experts 2. Training in Japan 3. Equipment and materials when necessary 4. Training cost for the third country training as per PPJA</p>	<p>1. Counterpart personnel and administrative personnel 2. Suitable office space with necessary equipment including utility cost 3. Training cost for the third country training as per PPJA 4. Necessary allocation and maintenance for operation of training equipment</p>	
<p>2-1 to enhance MT network among the third countries</p>			
<p>2-2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries</p>			
<p>2-3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book</p>			
<p>2-4 to conduct promotional activities through various media and events</p>			
<p>3-1 to provide consultation services to target enterprises</p>			
<p>3-2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity</p>			
<p>3-3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains</p>			<p><b>Pre-condition</b></p>
<p>3-4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies</p>			<p>Economic policy in Argentine Republic remains same.</p>

Output/Activities	Year	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
0-1 Baseline survey	Plan																								
	Actual																								
0-2 End-line survey	Plan																								
	Actual																								
<b>1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.</b>																									
1-1 to conduct professional training to INTI MT network members	Plan																								
	Actual																								
1-2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants	Plan																								
	Actual																								
1-3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members	Plan																								
	Actual																								
1-4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic in alignment	Plan																								
	Actual																								
1-5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on	Plan																								
	Actual																								
1-6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on	Plan																								
	Actual																								
1-7 to develop necessary training equipment	Plan																								
	Actual																								
<b>2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.</b>																									
2-1 to enhance MT network among the third countries	Plan																								
	Actual																								
2-2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries	Plan																								
	Actual																								
2-3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book	Plan																								
	Actual																								
2-4 to conduct promotional activities through various media and events	Plan																								
	Actual																								
<b>3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.</b>																									
3-1 to provide consultation services to target enterprises	Plan																								
	Actual																								
3-2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity	Plan																								
	Actual																								
3-3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains	Plan																								
	Actual																								
3-4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies	Plan																								
	Actual																								
<b>Monitoring/Report Plan</b>																									
Joint Coordinating Committee	Plan																								
	Actual																								
Submission of Monitoring Sheet	Plan																								
	Actual																								
Project Completion Sheet	Plan																								
	Actual																								
	Plan																								
	Actual																								

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.



# Project Implementation Structure



*[Handwritten marks and signatures on the left side of the page]*

*[Handwritten signature on the bottom right side of the page]*

List of Proposed Members of the Joint Coordinating Committee for  
the Project

1. Chair Person: Project Director, Secretary of Industry and Service, Ministry of Production
2. Co-Chair: Resident Representative, JICA Argentine Office
3. Project Team
  - (1) Project Manager, President of National Institute of Industrial Technology (INTI)
  - (2) JICA Experts
  - (3) MT Network Members of INTI (Counterpart Personnel)
  - (4) Representatives of Ministry of Production
  - (5) Representatives of INTI
4. Argentine side
  - (1) Representatives of Ministry of Foreign Affairs and Worship
  - (2) Representatives of the Argentine Industrial Union
  - (3) Representatives of the Argentine Medium Enterprise Confederation
  - (4) Other persons that Argentine side might consider necessary (consultants, technicians, etc.)
5. Japanese side:
  - (1) Representatives of JICA Argentine Office, Headquarters and other domestic and foreign offices
  - (2) Representatives of the Embassy of Japan as observer
  - (3) Representatives of JETRO Buenos Aires Office
  - (4) Other persons that Japanese side might consider necessary

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large signature on the right and several smaller initials to its left.

Handwritten marks or symbols, possibly initials or a signature, located in the bottom right corner of the page.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

**Nota**

**Número:** NO-2021-51094064-APN-MDP

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Martes 8 de Junio de 2021

**Referencia:** Incorporación como referente del Ministerio de Desarrollo Productivo en el Proyecto Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales (Kaizen), a la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores

**A:** Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA),

**Con Copia A:** Andrea de Fornasari (DGCI#MRE), Ruben Geneyro (P#INTI),

---

**De mi mayor consideración:**

Tengo el agrado de dirigirme a vuestra Institución en el marco de la Misión iniciada entre los meses de mayo y junio del año 2017 en la REPÚBLICA ARGENTINA, cuyo objeto es la preparación del Proyecto Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales (Kaizen), a cuyo fin se realizaron reuniones con los representantes del MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO; el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el entonces MINISTERIO DE PRODUCCIÓN.

Cabe recordar que el Proyecto busca mejorar la productividad y competitividad del sector industrial argentino, así como mejorar la productividad del sector industrial de terceros países a través de la cooperación triangular que se pretende implementar bajo el marco del Programa de Asociación Conjunta entre la REPÚBLICA ARGENTINA y JAPÓN.

Que en ocasión de realizarse las reuniones durante el transcurso de la referida Misión, se acordó la participación como responsables de la coordinación e implementación del Proyecto (Estructura para la Ejecución) al entonces MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, actual MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, (conf. Ley de Ministerios N° 22.520 (texto ordenado por Decreto N° 438/92) y sus modificaciones) actualmente a mi cargo; a la entonces Secretaría de Industria y Servicios a cargo de la Dirección del Proyecto y al Instituto Nacional de

Tecnología Industrial (INTI) como Gerente de Proyecto para la Coordinación Técnica Administrativa.

En el marco de lo expuesto, y en virtud de las reuniones mantenidas durante el mes de abril de 2021 por los representantes de INTI, JICA, el MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO y el MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, a través de las y los representantes de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, se planteó prorrogar el trabajo conjunto, toda vez que durante el año 2020 no se pudieron realizar las asistencias objeto del presente proyecto, y se propuso realizar un cambio de autoridad o referente en la Dirección del Proyecto, propiciando la misma bajo la órbita de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, en razón de las misiones y funciones que le son propias (confr. Decreto N° 50/19 y sus modificatorios).

Corresponde mencionar aquí, que el rol y funciones de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores del MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, tendientes a sostener un rol protagónico y activo en lo que hace a la política pública en la determinación y acompañamiento a las Provincias y empresas, para permitir la aplicación de la metodología "KAIZEN TANGO", como así también la permanente interrelación con el INTI, necesaria para materializar las asistencias correspondientes, hace que dicha Secretaría sea la adecuada en representar al Ministerio por ante el JICA.


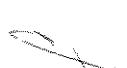


En virtud de lo expuesto, y con la voluntad y compromiso de seguir trabajando en el presente Proyecto, se solicita tenga a bien tomar en consideración el cambio de autoridades propuesto, quedando bajo la órbita de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores del MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, a mi cargo, las funciones de Dirección del Proyecto Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales (Kaizen).

Sin otro particular saluda atte.

Digitally signed by Gestlon Documental Electronica  
Date: 2021.06.08 09:28:01 -03:00

Matías Sebastián Kulfas  
Ministro  
Ministerio de Desarrollo Productivo

Digitally signed by Gestlon Documental  
Electronica  
Date: 2021.06.08 09:28:02 -03:00



MINUTES OF THE FOURTH MEETING OF THE JOINT COORDINATION COMMITTEE, WHICH INCLUDED THE MINISTRY OF PRODUCTIVE DEVELOPMENT, THE MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, INTERNATIONAL TRADE AND WORSHIP, THE NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY AND JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY IN THE FRAMEWORK OF THE PROJECT KAIZEN TECHNICAL ASSISTANCE NETWORK FOR GLOBAL OPPORTUNITIES OF ARGENTINE REPUBLIC

The Ministry of Productive Development (hereinafter MDP, for its initials in Spanish) and the National Institute of Industrial Technology (hereinafter INTI, for its initials in Spanish), in coordination with the Ministry of Foreign Affairs, International Trade and Worship (hereinafter MRECIC, for its initials in Spanish), have been executing the **Project on KAIZEN Technical Assistance Network for Global Opportunities of the Argentine Republic (hereinafter the Project)** since October 2017 with the support of Japan International Cooperation Agency (hereinafter JICA).

The purpose of the Project is that production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.

As a result of the fourth meeting of the Joint Coordination Committee (hereinafter JCC, for its initials in Spanish) which was held on July 8, 2021, the Parties involved agreed on the following matters described in the documents hereto attached.

Buenos Aires, July 8, 2021

MINUTES OF THE FOURTH MEETING OF THE JOINT COORDINATION COMMITTEE IN THE FRAMEWORK OF THE PROJECT ON KAIZEN TECHNICAL ASSISTANCE NETWORK FOR GLOBAL OPPORTUNITIES OF ARGENTINE REPUBLIC

In the city of Buenos Aires, Argentine Republic, at 9:30 a.m. on July 8, 2021, Mr. Guillermo Merediz, Secretary for Secretariat for Small and Medium-sized Business and Entrepreneurs of MDP; Mr. Ruben Geneyro, President of the INTI; Ms. Alicia Barone, Minister, Department of International Cooperation of MRECIC; Mr. Yoshinori Yamaguchi, First Secretary of the Embassy of Japan; Mr. Hiroyuki Takeda, Resident Representative of JICA in Argentine Republic, and Mr. Yojiro Fujiwara, JICA Project Team Leader, gathered on the Zoom Meeting Room arranged by the Project for the fourth meeting of the JCC, which addressed the following issues:



## DEVELOPMENT OF THE MEETING

### FIRST ITEM:

#### **Development of the Agenda and Participants**

The agenda and the list of participants of the fourth JCC meeting are those listed in Schedules 1 and 2, respectively.

### SECOND ITEM:

#### **Incorporation of the Secretariat for Small and Medium-sized Business and Entrepreneurs**

The members of the JCC confirmed that the Secretariat for Small and Medium-sized Business and Entrepreneurs should oversee the Project as the Project Director, considering the advancement of the Project and the role of the Secretariat.

### THIRD ITEM:

#### **Confirmation of the COVID-19 effect and adjustment to the project direction**

Since March 2020, the Argentine Republic has been influenced by the COVID-19 pandemic, for it has significantly affected the development of economic and social activities. Accordingly, the Project has been also suffered from the negative impact, in which the national and international restrictive measures have slowed down the on-site activities at the pilot companies for Kaizen implementation. Nonetheless, the Project continues the activities in collaboration with JICA Expert Team remotely from Japan and has tried new approaches of distance consultation to the companies. The members of the JCC confirmed that all the stakeholders should make utmost effort to complete the Project in this difficult situation.

### FOURTH ITEM:

#### **Confirmation of the Project framework and advancements as per the Project Design Matrix (PDM)**

4-1. The members of the JCC confirmed the Project framework and the status of the Project activities as of June 2021, based on the summary reported in the JCC meeting by the JICA Expert Team of the Project as per the PDM (Schedule 3). Although the Project had to adjust its activities in 2020 due to COVID-19 pandemic, re-organized remote activities has been maintained with Kaizen demonstration at the pilot companies and Kaizen extension in Latin American countries in mind as the two key activities.

4-2. The members of the JCC confirmed the general advancements of the Project activities as of June 2021, based on the summary reported in the JCC meeting by the INTI Management Technology Network Team (Schedule 3). In 2020 under COVID-19 pandemic, the remote Kaizen consultation has been tried for two pilot companies of the



third batch in addition to other remote activities of on-line training, web meetings, research, and so on.

4-3. It is noted that new approaches of distance activities have been explored, which includes 1) web-based consultation of Kaizen implementation, 2) 360-degree camera for remote factory walkthrough which was tested in a Japanese factory with INTI consultants as distance participants, 3) smart glass for real time Kaizen consultation at factory. These approaches will be applied to Kaizen extension in Latin American countries as well. The way of distance activities in 2020 will be improved for the activities in 2021 through Kaizen mind.

#### **FIFTH ITEM:**

##### **An extension of the Project period and a general direction of the Project activities up to its completion**

Considering the significant adverse impacts on the Project progress caused by COVID-19, a request to extend the Project period was raised in the JCC as a part of the efforts to complete all the 5 batches of the Kaizen demonstration activities for the pilot companies to help small and medium-sized companies in Argentine to overcome the challenges, and to ensure the continuous promotion and supports for the Latin American Productivity Network initiative, by the Project. The members of the JCC confirmed the necessity of the extension of the Project period up to February 2024 which was originally programmed up to October 2022, therefore, the amended project period shall be 6 years and 4 months. The extension shall be agreed by signing Minutes of Meeting to amend the Record of Discussions (R/D) dated 24<sup>th</sup> July 2017, once it is approved within JICA.

#### **SIXTH ITEM:**

##### **Approval of the 2021 Work Plan including re-selection of the 3<sup>rd</sup> batch companies**

6-1. The members of the JCC approved the general approach to and the activities of the 2021 Work Plan. Said Work Plan was designed based on the experience from the activities carried out until May 2021 towards the Project purpose, with a special emphasis on combination of remote and on-site activities (Schedule 3).

6-2. The main activities included: Kaizen implementation in the 3<sup>rd</sup> batch pilot companies, selection and commencement of the activities of the 4<sup>th</sup> batch pilot enterprises, monitoring and evaluation, national Kaizen seminar, technical cooperation to Latin American Productivity Network, trainings, and seminars

6-3. The members of the JCC reasserted the selection of the 3<sup>rd</sup> batch companies because most of them have not shown their willingness to participate in remote Kaizen implementation. After re-confirmation of their intension, the 3<sup>rd</sup> batch companies should





be re-selected in due process of the Secretariat for Small and Medium-sized Business and Entrepreneurs and INTI.

6-4. The members of the JCC confirmed the commencement of the selection process for the 4<sup>th</sup> batch pilot companies at the same time strategically.

#### **SEVENTH ITEM:**

##### **Interaction of the Project activities with the programs of the MDP**

The members of the JCC reconfirmed the importance of scaling up of the outcome of the Project through the programs of the MDP. Since INTI provides technical training to the programs of the MDP such as Expetos PyME, the Project could plan technical trainings in consultation with the Secretariat for Small and Medium-sized Business and Entrepreneurs and JICA Expert Team could take part in the part of the trainings to share its experience of Kaizen application.

#### **EIGHTH ITEM**

##### **Confirmation of the Kaizen extension in Latin American countries**


8-1 The members of the JCC reconfirmed the importance of maintaining the momentum of the Latin American Productivity Network and the contribution of the Project to this initiative.

8-2. The members of the JCC approved the general approach to and the activities of the Activity Plan of Kaizen extension in Latin American countries. Said Activity Plan was designed based on the close communication with member institutions of the Network and includes Kaizen demonstration in pilot companies in two pilot countries, trainings and seminars, and formulation of knowledge sharing mechanism focusing on a common original approach of the Network (Schedule 3).

#### **NINTH ITEM: OTHER IMPORTANT ISSUES TO BE CONSIDERED**

The members of the JCC affirmed each contribution of those involved in the Project and agreed to continue close communication for effective and efficient implementation of the Project and maximum utilization of the outcome.

Responding to a question about crowd-funding, the JICA Expert team explained that the research on possible utilization of crowd-funding was conducted to explore every possible way to adapt to the pandemic situation and found a Japanese importer which sells Mendoza wine showed an interest to try crowd-funding for their sales promotion of Mendoza wine. The JICA Expert team facilitated the initiative to link the importer to a Japanese crowd-funding platformer. It is expected to launch a crowd-funding project in a couple of months. This is a facilitation of a model development of a private initiative and any further intervention will not be planned within the framework of the Project,



however, the team leader of the JICA Expert Team opined that he would like to encourage such initiatives even outside of the Project.

It was also agreed to organize the next JCC annual meeting in March 2022 to review the progress and guide the way forward.

P M AC DM

## LIST OF SCHEDULES

SCHEDULE 1: Agenda of the fourth meeting of the JCC

SCHEDULE 2: List of participants of the fourth meeting of the JCC

SCHEDULE 3: Summary of the Project framework and the status as per PDM

Summary of the general advancements of the Project activities

Framework of an extension of the Project period

2021 Project Work Plan

Activity Plan in Latin American Productivity Network

SCHEDULE 4: Memo of the comments made by JCC members

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page. There are three distinct marks: a signature on the left, a signature in the middle, and a set of initials on the right.

# PROYECTO KAIZEN TANGO



Mediante la presente agradecemos la confirmación de su participación en la 4° Reunión del Comité Conjunto en el marco del proyecto Kaizen TANGO a realizarse el próximo jueves 8 de julio de 2021 a las 9.30h. vía Plataforma Zoom.

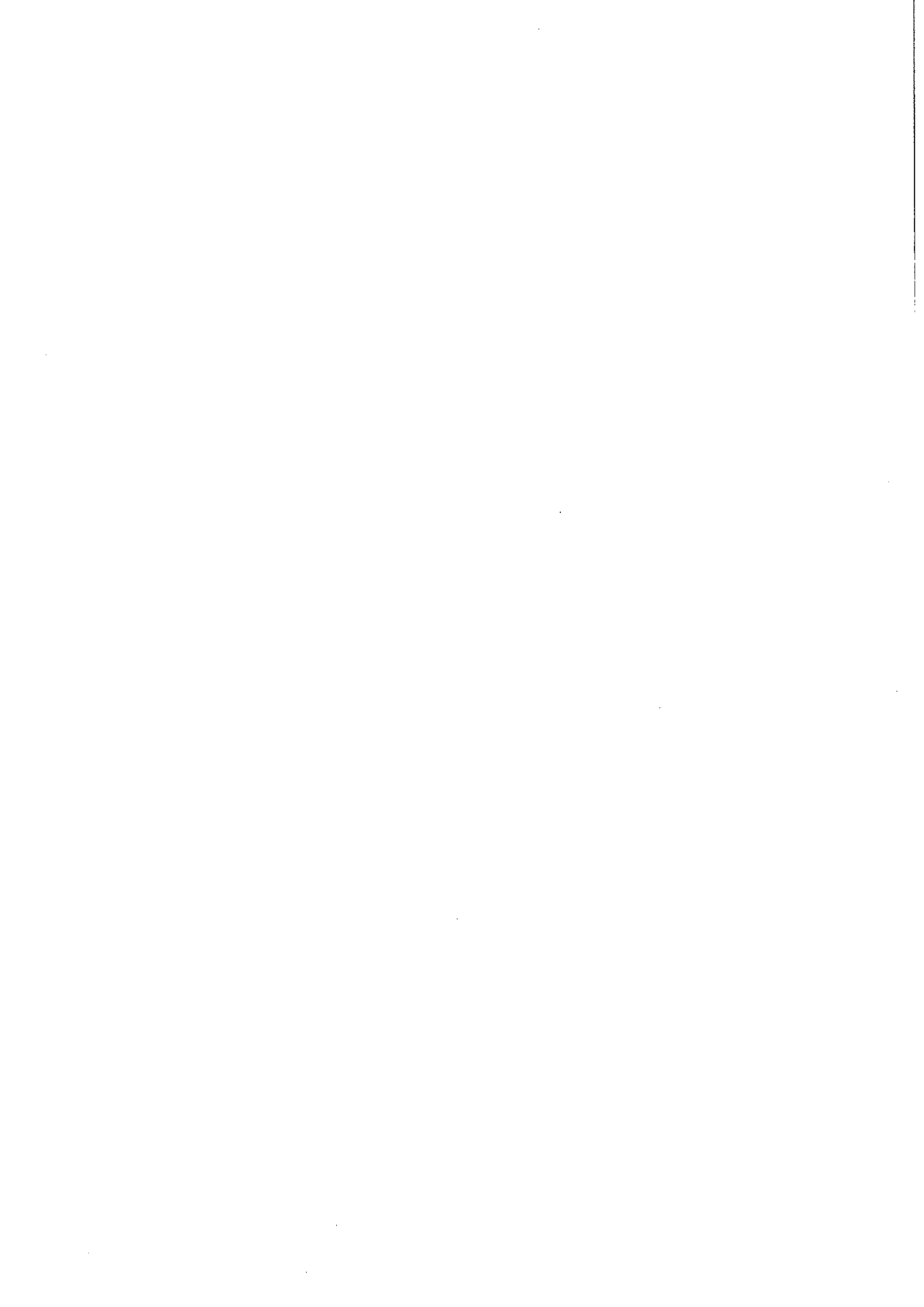
A continuación, encontrarán el link para acceder a la reunión:  
<https://us02web.zoom.us/j/89620429719?pwd=ZVV1WHJxeGRqUk1GakdyU3ZDZzdkZz09>

ID: 896 2042 9719

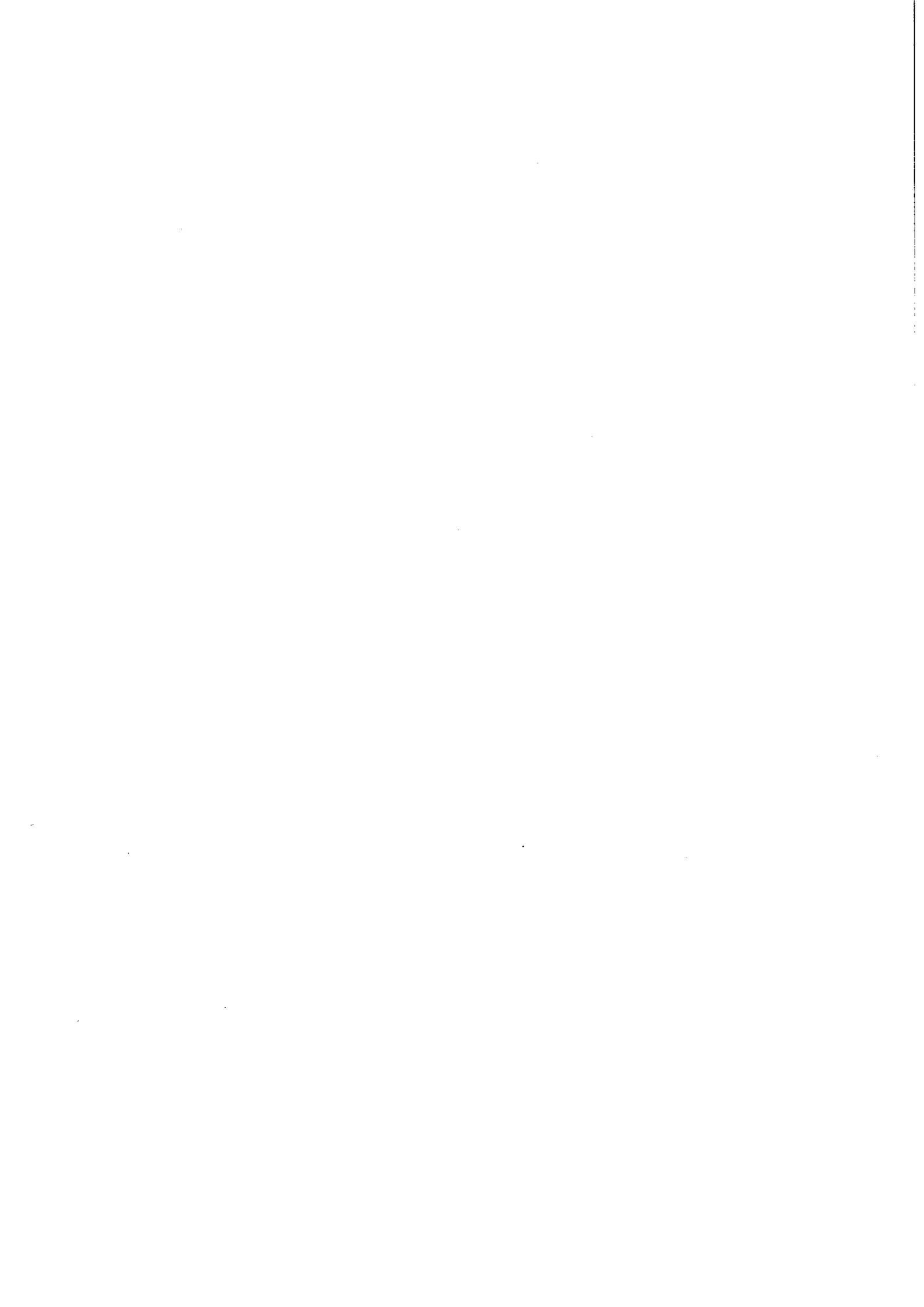
Passcode: 438577

## Programa:

- 9:30 Bienvenida y presentación de los participantes.
- 9:40 Palabras del Presidente del INTI, Dr. Ruben Geneyro.
- 9:45 Palabras del representante del Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretario de la Pequeña y Mediana Empresa y de los Emprendedores, Lic. Guillermo Merediz.
- 9:50 Palabras de la representante de la Cancillería Argentina, Ministra Alicia Barone.
- 9:55 Palabras del Representante Residente de JICA en Argentina, Lic. Hiroyuki Takeda.
- 10:00 Presentación del Plan General del Proyecto y sus avances y presentación de las próximas actividades en el 2021 por parte del Jefe del equipo de expertos japoneses del Proyecto Kaizen TANGO, Lic. Yojiro Fujiwara, y del Director Técnico de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI, Ing. Marcos Rodríguez.
- 10:45 Espacio de intercambio.
- 10:55 Palabras de cierre

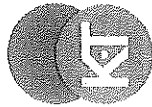


Organización	Nombre	Cargo
Ministerio de Desarrollo Productivo	Guillermo Merediz	Secretario de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores
	Daniela Moya	Directora Nacional de Gestión y Política PyME
	Héctor Castello	Asesor
	Federico Lada	Prensa
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)	Ruben Genayro	Presidente
	Marcelo Marzochini	Director Operativo
	María Fernanda Becce	Gerente de Relaciones Institucionales y Comunicación
	María Eugenia Suárez	Subgerente de Relaciones Institucionales
	Ignacio Asís	Subgerente de Tecnologías de Gestión y Conocimiento
	Marcos Rodríguez	Director Técnico de Tecnologías de Gestión
	Ayelen Richard	Coordinadora Técnica del Proyecto Kaizen TANGO
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	Carolina Vespasiano	Prensa
	Alicia Barone	Ministra de Cooperación Internacional
Unión Industrial Argentina (UIA)	Andrea De Fornasari	Encargada de Cooperación con Japón
	María Laura Lefevre	Jefe de los Departamentos Ciencia, Tecnología e Innovación y Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable
	Laura Segura	Gerente de Servicios a Socios e Innovación
Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)	Francisco Abramovich	Jefe del departamento PyMi y Desarrollo Regional
Universidad General Sarmiento	Daniel Risafi	Sector Industrial
SAMECO	Nestor Braidot	Decano Instituto de Industria
Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC)	Constanza Torres San Marco	Directora
	Juan Cantarella	Gerente
Embajada del Japón	Matias Vasquez	
	Yoshinori Yamaguchi	Primer Secretario
JETRO	Cristina Utada	
JICA	Yusuke Nishizawa	Director General
	Hiroyuki Takeda	Representante Residente
	Claudia Shinzato	Responsable del Área de Cooperación Técnica
	Gastón Miyashiro	Oficial de Programa
	Yuri Taniguchi	Coordinadora del Proyecto Kaizen TANGO
	Keiji Katai	Director General, Grupo de Desarrollo del Sector Privado, Departamento de Desarrollo Económico
	Takafumi Ueda	Asesor Senior de Desarrollo del Sector Privado
	Rika Karikomi	Oficial de Programa
	Yojiro Fujiwara	Lider del equipo
Equipo de Expertos Japoneses	Tomoko Morita	Encargada de capacitación y monitoreo
	Toru Sera	Lider del equipo de finanzas
	Masayasu Okuyama	Sublíder del equipo
	Katsutoshi Ikeda	Encargado de Kaizen
	Hiroaki Miyahara	Encargado de Kaizen
	Masami Yamamori	Encargado de actividades regionales
	Heizo Nakamura	Encargado de crowdfunding
	Tamon Nagai	Encargado de Kaizen
	Xiaru Wang	Encargado de Kaizen digital
	Yuji Makimoto	Encargado de cadena de valor



PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Red de Asistencia Técnica en

Tecnologías de Gestión para

Oportunidades Globales

REUNIÓN DEL  
COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTO  
JULIO 2021



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto  
Presidencia de la Nación



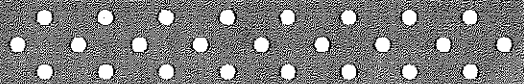
Instituto Nacional  
de Tecnología Industrial



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

PROYECTO

# KAIZEN TANGO



## 1. Diseño del proyecto

Duración: Oct. 2017 – Oct. 2022

**Objetivo Superior :** Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina



**Objetivo del Proyecto :** Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países

### Logros:

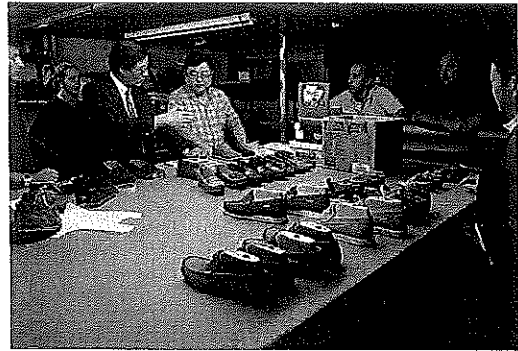
1. Se fortalecen las capacidades de consultoría sobre metodologías de gestión productiva en el INTI
2. Se establece una buena reputación del INTI dentro de las industrias en Argentina y en Terceros Países y se expande la provisión de servicios de los Asesores de Tecnología de Gestión (ATG) del INTI en estas empresas y en Terceros Países
3. Se mejora el potencial de negocios de las empresas objetivo

Ar  
oj  
A

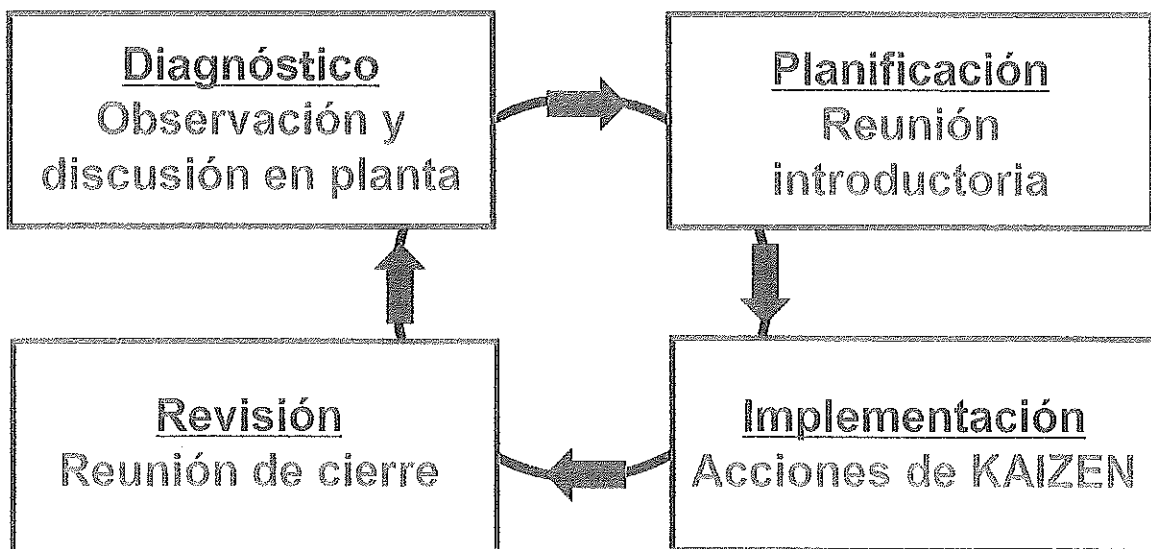


## 2. Actividades principales

- Desarrollo de empresas piloto
- Capacitaciones y seminarios
- Promoción del sistema de certificación en TG
- Incremento del número de consultores en TG
- Actividades de cooperación para terceros países
- Análisis de la cadena de valor para una aplicación óptima de Kaizen
- Publicidad de la efectividad de Kaizen
- Promoción de negocios



## 3. Actividades de KAIZEN



*Handwritten signatures and initials.*

**4. Respuesta a la pandemia por COVID-19**

- Comunicación a través de plataformas web
- Investigación del impacto del Kaizen, Kaizen en Japón, Kaizen digital y financiamiento colectivo
- Kaizen en línea para la orientación en TPS y TPM
- Preparación para la extensión de Kaizen en los países latinoamericanos
- Realimentación a la Guía TG
- Resumen del desarrollo de la cadena de valor en las actividades piloto
- Pruebas de financiamiento colectivo
- Actividades de Kaizen remoto en 2 empresas piloto del 3er. batch

**5. Grado de cumplimiento del propósito del Proyecto**

(datos junio 2021)

**Objetivo Superior : Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina.**

<b>1: El aumento el número de personas a cargo del tema de calidad y productividad en empresas y organizaciones relacionados a los negocios.</b>	<b>3592 personas participaron a los seminarios.</b>
--	---

<b>2: Aumentan el número de empresas que han mejorado la productividad.</b>	<b>39 empresas piloto han mejorado la calidad y/o productividad.</b>
---	--

*Handwritten signatures and initials on the right side of the page.*

PROYECTO

# KAIZEN TANGO

**Objetivo del Proyecto :** Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.

1: Aumento de la productividad y la calidad a través de la introducción de las "Tecnologías Japonesas de Gestión de la Producción". (Kaizen, 5S, etc)

22 empresas han mejorado la productividad y 20 empresas han mejorado la calidad de un total de 19 empresas piloto de la primera tanda y 20 empresas piloto de la segunda tanda.

2: Aumento del nivel de satisfacción entre los propietarios y empleados de las empresas.

25 empresas de la primera y segunda tanda están sumamente satisfechas y 10 están relativamente satisfechas con la consultoría sobre Kaizen. 1 empresa expresó ser neutral. Empleados de 18 empresas están sumamente satisfechos, 13 están relativamente satisfechos, 1 es neutral, y 1 es insatisfecho.

3: Número de personas certificadas por el INTI en TG en Argentina y en Terceros Países.

Hay 37 personas certificadas en Argentina y 22 personas certificadas en Colombia.  
Es importante colaborar con AATG para aumentar consultores certificados.

PROYECTO

# KAIZEN TANGO

## Logro 1. Las capacidades de consultoría sobre gestión productiva en el INTI

1: 21 consultores INTI en la primera tanda y 31 en la segunda tanda han mejorado su capacidad a través de OJT. 19 consultores INTI participan en la tercera tanda.

2: Hay 11 personas con certificado vigente en INTI, 24 que han tomado la certificación (histórico).

## Logro 2. Extensión de servicios de los Asesores de Tecnologías de Gestión (ATG)

1: Hay 110 miembros de la Red de TG en Argentina. Han realizado 3 seminarios nacionales. Han suspendido el cuarto seminario nacional debido a pandemia.

2: Hay 48 personas con certificado vigente externas a INTI.  
De las cuales 22 están certificadas en Colombia.

## Logro 3. Mejora el potencial de negocios de las empresas pilotos.

1: La primera tanda: 19 empresas cumplidas.  
La segunda tanda: 20 empresas cumplidas.  
La tercera tanda: 19 empresas seleccionadas y 2 cumplidas en Kaizen remoto.

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

## 6. Otras actividades relevantes en respuesta a la pandemia

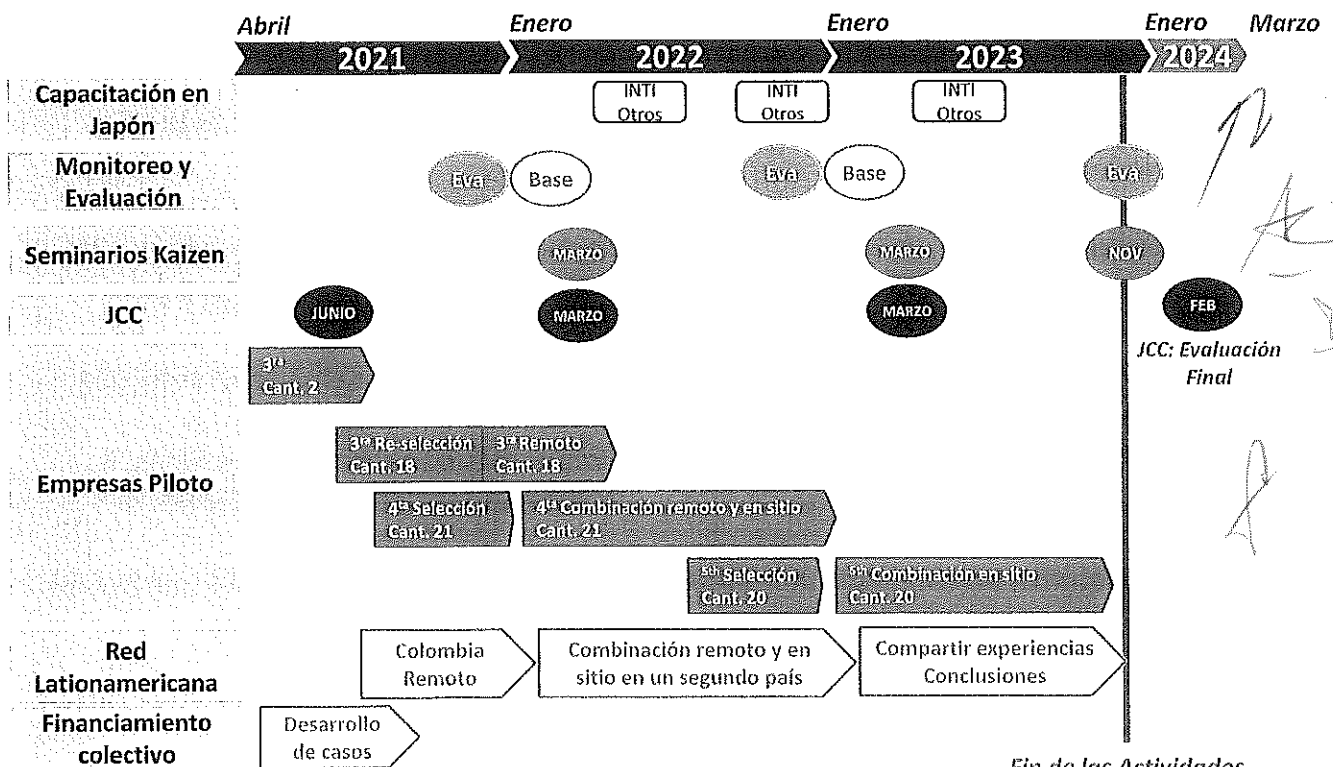
### Difusión de las TG / Capacitaciones

- 1: Se realizaron las traducciones de las publicaciones TG redes y del curso Emprendiendo Kaizen al inglés y al portugués.
- 2: Se trabajo en la publicación Emprendiendo Kaizen 2 y en el la confección del curso online
- 3: Se tradujeron los video juegos de temáticas de TG al inglés
- 4: Se realizó el video interactivo en formato 360 para capacitación de asesores en pérdidas productivas.

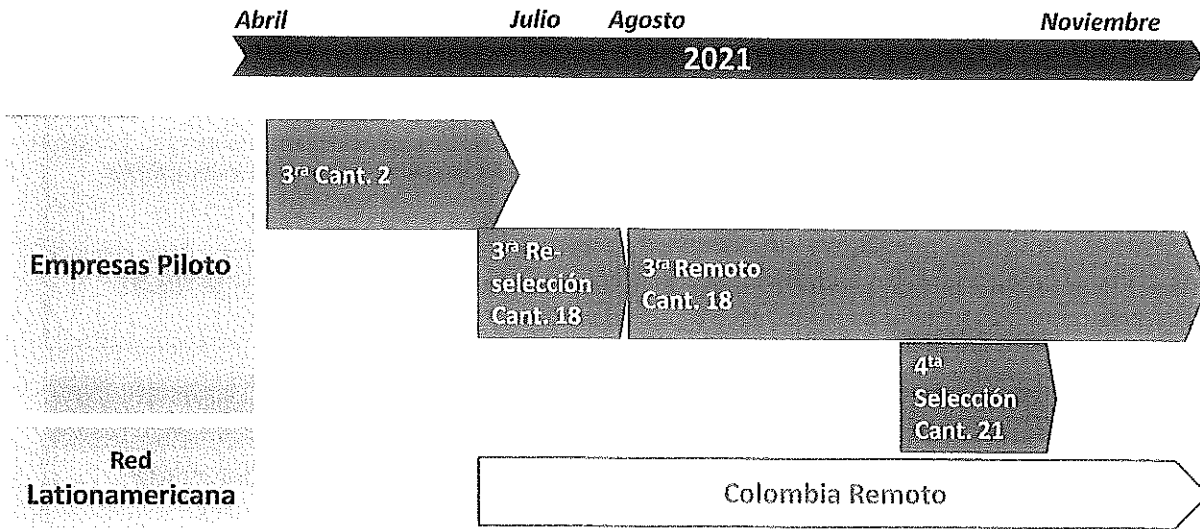
### Tecnologías complementarias para potenciar la asistencia técnica virtual

- 1: Compra de cámaras 360 y de Smart Glasses, para la transmisión en vivo desde la planta productiva.

## 7. Extensión de la duración del Proyecto



## 8. Actividades 2021



### 3er BATCH REMOTO

Propuesta totalmente VIRTUAL

2 expertos japoneses participando

Dos grupos asociativos de 5 empresas + 8 empresas con asistencias individuales

Selección de empresas Julio 2021, comienzo Agosto

## 8. Actividades 2021

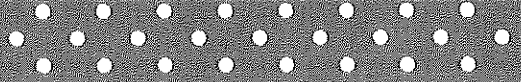
### Expansión KT a Colombia

- Participan como contraparte CTA (Centro Tecnológico de Antioquia) y Colombia Productiva.  
Se desarrollaron varias líneas de acción que replican las consideradas en KT en Argentina para fortalecer las capacidades de las empresas así como también a las instituciones contraparte, favoreciendo su vinculación con la industrias y otras instituciones de la región.
- Particularmente: Se realizarán asistencias técnicas en kaizen en 3 empresas, una textil, una de alimentos y una de software. Duración 6 meses  
Participan de los equipos 6 consultores colombianos de ambas instituciones, 6 argentinos de INTI, 1 experto de JICA y acompañan 5 de otras instituciones de Latinoamérica.
- Se validará la metodología de intervención desarrollada por INTI y revisada por las instituciones que conforman la red LATAM.

Handwritten signatures and initials on the right side of the page.

PROYECTO

KAIZEN TANGO



Mucha gracias!

*Handwritten signature and initials.*



## Memo of the comments made by JCC members

MDP, INTI, MRECIC and JICA appreciated all the involved parties of the Project and indicated that they will provide every necessary support to carry out the Project.

In addition to the appreciation and indication of its commitment, the following comments were made:

- Mr. GENEYRO Ruben, President of National Institute of Industrial Technology (INTI)
  - INTI welcomes the expansion of technical assistance to third countries such as the activities in Colombia in addition to the third country training course in Argentina.
  - The pandemic caused a delay in activities with pilot companies in Argentina during 2020, however the remote Kaizen consultation has been implemented to a couple of pilot companies to continue the technical assistance. It is expected that the extension of the project period will lead us to complete all the originally planned outcomes.
  
- Mr. MEREDIZ Guillermo, Secretary of Secretariat for Small and Medium-sized Business and Entrepreneurs, Ministry of Productive Development
  - MDP promotes to strengthen the competitiveness of SMEs and will continue the effort cooperating with related public and private institutions.
  - To enable our assistance to reach to SMEs across the country, a significant number of professional consultants will be necessary. However, the number is not sufficient at the present. By utilizing the certification system of INTI, it is expected to increase the capability and to enrich knowledge of consultants in the country.
  
- Ms. BARONE Alicia, Minister Department of International Cooperation, Ministry of Foreign Affairs, International Trade and Worship
  - MRECIC has a high expectation on the expansion Argentina's technical assistance to third countries. MRECIC is available for any necessary support and expects that the Project continuously utilizes the FOAR scheme.
  
- Mr. TAKEDA Hiroyuki, Resident Representative of JICA Argentine Office
  - JICA hopes that initiatives created in relation to the Project, such as the Association of Private Consultants (AATG for its abbreviation in Spanish), Productivity Network in Argentina (RAMEC for its abbreviation in Spanish), Latin-American Network for Productivity (Red LATAM for its abbreviation in Spanish), will continue to serve as a solid foundation to promote activities in the area of productivity and quality improvement in Argentina, even after the Project ends.
  - JICA welcomes the current collaboration between INTI and MDP such as PAC Kaizen and Expertos PyME.
  
- Mr. KATAI Keiji, Senior Director of Team 2, Private Sector Development Group, Economic Development Department, JICA



- INTI and JICA have been in a long cooperating relationship for more than 30 years. INTI was awarded with the JICA President award for its preeminent achievement last year. JICA expects a continued relationship with INTI.
- With the approval by JCC members, the extension of the Project period will be now under consideration. It is expected that the extension will lead the Project to catch up the delay caused by the pandemic.

The following question and comments were made in the Question-and-Answer session:

- Daniela Moya, Director of SMEs Management and Policy, of Secretariat for Small and Medium-sized Business and Entrepreneurs, Ministry of Productive Development:  
Q: What's the progress and status of the activities related to crowd-funding?  
Yojiro Fujiwara, JICA Project Team leader:  
A: The research on possible utilization of crowd-funding was conducted to explore every possible way to adapt to the pandemic situation and found a Japanese importer which sells Mendoza wine showed an interest to try crowd-funding for their sales promotion of Mendoza wine. The JICA Expert team facilitated the initiative to link the importer to a Japanese crowd-funding platformer. It is expected to launch a crowd-funding project in a couple of months. This is a facilitation of a model development of a private initiative and any further intervention will not be planned within the framework of the Project, however, the team leader of the JICA Expert Team opined that he would like to encourage such initiatives even outside of the Project.
- Daniel Risafi, CAME  
BORCAL, which Daniel Risafi serves as its President, participated to the Project in 2018. Thanks to the Japanese and INTI consultants, the company made a remarkable improvement such as a reduce in lead-time. BORCAL appreciates the Project.
- Constanza Torres San Marco, SAMECO  
Despite of the pandemic situation, the Project expands its activities to the Latin-American and Caribbean region, which is a great achievement. Also, it is notable and honorable that Argentina serves as a reference in the region in the area of productivity and quality improvement.

That's all.

**MINUTAS DE REUNIÓN  
ENTRE  
AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN  
Y  
MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO,  
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
Y  
MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO  
DE  
LA REPÚBLICA ARGENTINA  
PARA MODIFICAR EL REGISTRO DE DISCUSIONES  
SOBRE  
PROYECTO DE RED DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA  
OPORTUNIDADES GLOBALES DE KAIZEN (KAIZEN TANGO)**

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante, "JICA") y las autoridades argentinas involucradas (en adelante, "la Contraparte") acuerdan por la presente que el Registro de Discusiones sobre el Proyecto de Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen (KAIZEN TANGO) (en adelante, "el Proyecto") firmado el 24 de julio de 2017 se modificará de la siguiente manera;

1. Matriz de Diseño de Proyecto (PDM, por sus siglas en inglés) del Anexo 2 del Registro de Discusiones (R/D, por sus siglas en inglés) (Período del proyecto)

Antes	Versión modificada
Período del proyecto: de septiembre de 2017 a septiembre de 2022 (5 años)	Período del proyecto: <u>de octubre de 2017 a febrero de 2024 (6 años y 4 meses)</u>
<p>Motivo:</p> <p>Teniendo en cuenta los impactos adversos significativos en el progreso del Proyecto ocasionados por el brote del COVID-19, se presentó una solicitud para extender el período del Proyecto en la 4ª Comité Conjunto de Coordinación (JCC, por sus siglas en inglés) celebrada el 8 de julio de 2021 con el fin de completar todas las actividades planificadas del Proyecto, tales como; 5 lotes de actividades de demostración Kaizen para las pequeñas y medianas empresas piloto en la Argentina y para asegurar la promoción continua y los apoyos para la iniciativa de la Red Latinoamericana de Productividad. Los miembros del JCC confirmaron la necesidad de ampliar el periodo del proyecto hasta 6 años y 4 meses para alcanzar el objetivo del mismo.</p>	



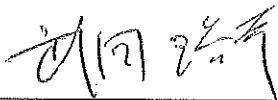
2. Lista de miembros propuestos para el Comité Conjunto de Coordinación del Anexo 5 de R/D

Antes	Versión modificada
1. Presidente del Comité: Director del Proyecto, Secretario de Industria y Servicios, Ministerio de Producción	1. Presidente del Comité: Director del Proyecto, Secretario de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Ministerio de Desarrollo Productivo
<p>Motivo: Debido al cambio de la Estructura de Ejecución del Proyecto de la parte argentina, tal y como se estipula en el Anexo 1 de Minutas de Reunión (M/M, por sus siglas en inglés), los miembros del JCC han acordado y confirmado el cambio de los responsables en la 4ª reunión del JCC celebrada el 8 de julio de 2021.</p>	

Esta modificación entrará en vigencia a partir de la fecha de la firma.

Buenos Aires, 25/07/2022

Por parte de la  
AGENCIA DE COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL DEL JAPÓN

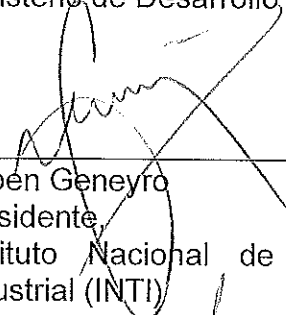


TAKEDA Hiroyuki  
Representante residente  
Oficina de JICA en Argentina

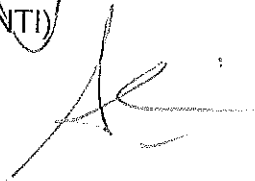
Por parte del  
GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA ARGENTINA

*Daniel Dora*  
P.A. DANIEL DORA  
DIRECCION NACIONAL DE GESTION POLITICA P.M.E.

Guillermo Merediz  
Secretario,  
Secretaría de la Pequeña y Mediana  
Empresa y los Emprendedores,  
Ministerio de Desarrollo Productivo



Rubén Geneyro  
Presidente,  
Instituto Nacional de Tecnología  
Industrial (INTI)

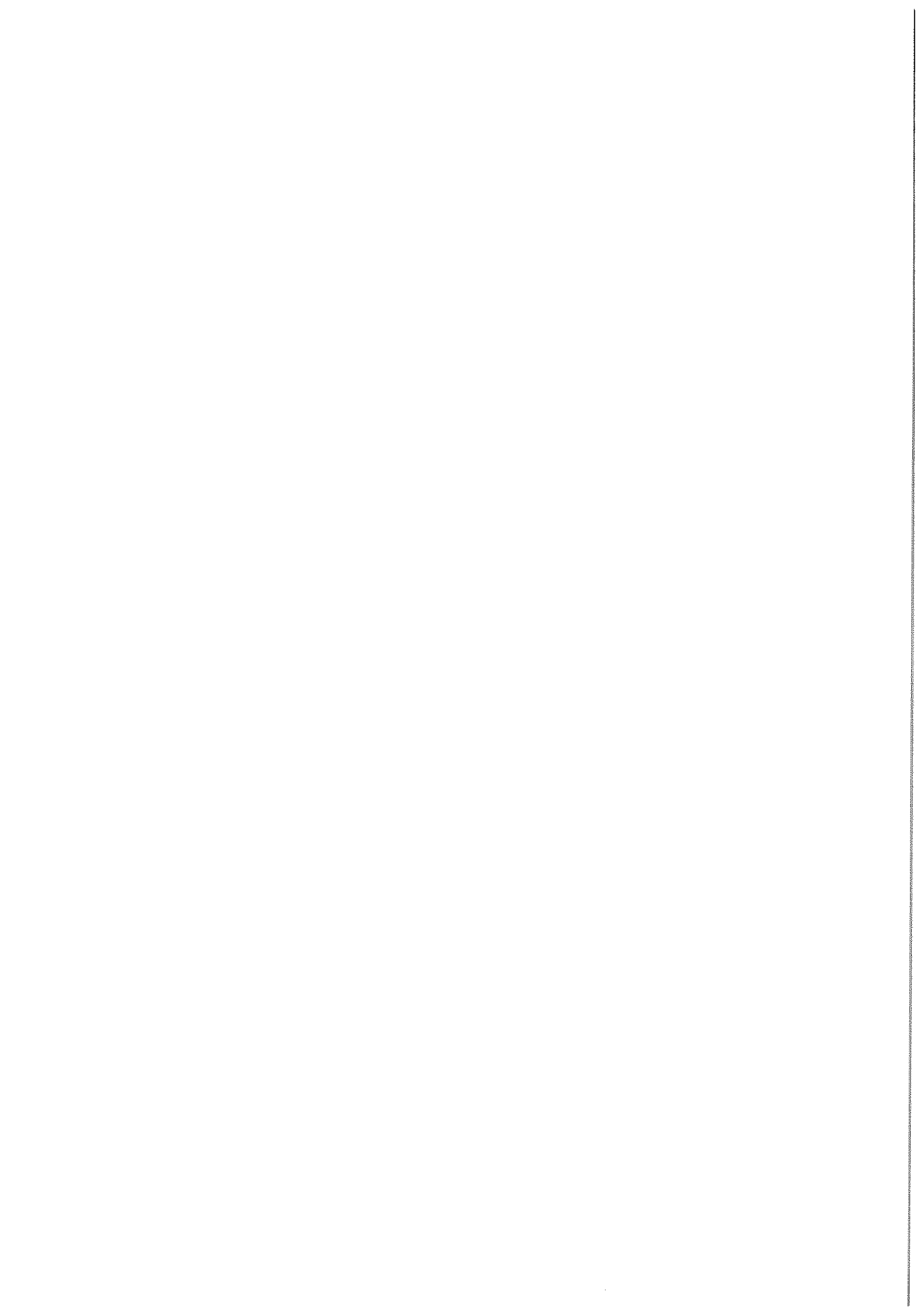


Alicia Barone  
Ministra,  
Departamento de Cooperación  
Internacional  
Ministerio de Relaciones Exteriores y  
Culto

Anexo:

1. Registro de Discusiones (firmada el 24 de julio de 2017)
2. Carta oficial del Ministerio de Desarrollo Productivo (con fecha el 8 de junio de 2021)
3. Acta de la cuarta reunión del Comité Conjunto de Coordinación

Handwritten signature or initials, possibly reading "A. S. 2021".



REGISTRO DE DISCUSIONES

PARA

EL PROYECTO DE RED DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA OPORTUNIDADES  
GLOBALES DE KAIZEN

ACORDADO ENTRE

EL MINISTERIO DE PRODUCCION

EL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL

Y

EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO

DE LA

REPUBLICA ARGENTINA

Y

LA AGENCIA DE COÓPERACION INTERNACIONAL DE JAPON

*Fecha: 24 de julio, 2017*

*F* *11* *AE* *DM*

En base a las Minutas de Reunión sobre el Estudio de Planificación de Detalle para el "El Proyecto de Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen" (en adelante "el Proyecto") firmado el día 31 de mayo de 2017 entre el Ministerio de Producción, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (en adelante "INTI"), el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina (en adelante "la Contraparte"), y la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (en adelante "JICA"), la JICA sostuvo una serie de reuniones con la Contraparte y los organismos pertinentes para desarrollar el Plan de Detalle del Proyecto.

El objetivo del presente Registro de Discusiones (en Adelante "R/D") es establecer un mutuo acuerdo para su implementación por ambas partes y acordar el Plan de Detalle del Proyecto, tal como se describe en las siguientes cláusulas y en los anexos, el cual será implementado dentro del marco del Acuerdo de Cooperación Técnica firmado el día 11 de octubre de 1979 (en adelante "el Acuerdo") y en la Nota Verbal intercambiada el 22 de agosto de 2016 entre el gobierno de Japón y el gobierno de la República Argentina.

La Contraparte será responsable por la implementación del Proyecto en cooperación con JICA, la coordinación con otros organismos relevantes y el aseguramiento de la operación auto-suficiente del Proyecto que sea sostenido durante y luego del período de implementación para contribuir a un desarrollo social y económico de la República Argentina.

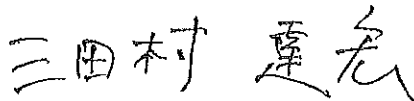
Ambas partes también acuerdan que el Proyecto será implementado de acuerdo con el documento "Principios Básicos para la Cooperación Técnica" publicado en diciembre 2016 (en adelante "PB"), a menos que se acuerden otros planes en el R/D.

El R/D se emite en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la fecha indicada más arriba.

El R/D podrá ser modificado por medio de Minutas de Reunión entre ambas partes, excepto el Plan Operativo el cual será modificado a través de Hojas de Monitoreo. Los firmantes autorizados de la Minuta de Reunión podrán diferir con los firmantes del R/D.

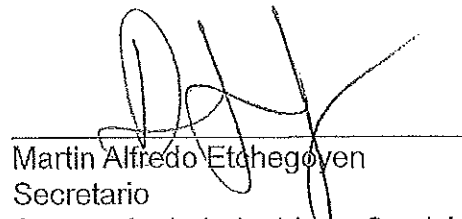
Este documento, preparado en español e inglés, son ambos igualmente auténticos. En el caso de cualquier divergencia en su interpretación, prevalecerá el texto en inglés.

Por  
AGENCIA DE COOPERACION  
INTERNACIONAL DE JAPON



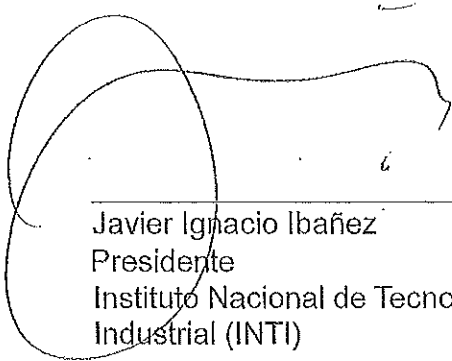
Tatsuhiro Mitamura  
Representante Residente  
JICA Argentina

Por  
REPÚBLICA ARGENTINA



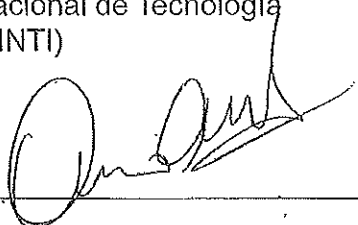
Martín Alfredo Etchegoyen  
Secretario  
Secretaría de Industrias y Servicios  
Ministerio de Producción





---

Javier Ignacio Ibañez  
Presidente  
Instituto Nacional de Tecnología  
Industrial (INTI)



---

Ana Ciuti  
Directora General  
Dirección General Cooperación  
Internacional  
Ministerio de Relaciones Exteriores y  
Culto

- Anexo 1 Tópicos principales debatidos
- Anexo 2 Matriz de Diseño de Proyecto (PDM)
- Anexo 3 Plan de Operación (PO)
- Anexo 4 Estructura de Implementación
- Anexo 5 Listado de miembros propuestos para el Comité Conjunto de Coordinación





## TOPICOS PRINCIPALES DEBATIDOS

### 1. Sobre los Objetivos del Proyecto

El presente Proyecto tiene un objetivo dual en base a la solicitud. Uno es el mejoramiento de la competitividad de las industrias argentinas. El otro es la expansión de los roles del INTI y la provisión de cooperación técnica, bajo la forma de "Capacitación de Terceros Países" y "Expertos de Terceros Países" o el denominado "Cooperación Triangular entre Japón, Argentina y países beneficiarios". JICA e INTI buscarán la forma de alcanzar estos dos objetivos dentro del marco del Proyecto.

### 2. Sobre el Resultado 1

El INTI ha establecido e implementado los criterios y sistema de certificación por iniciativa propia de los miembros de Tecnología de Gestión. De acuerdo al sistema actual de certificación, es aún limitado el número de expertos de TG que pueden proveer el servicio de consultoría (53% de 165 personas). Además, se puntualiza que no todos estos expertos en TG pueden utilizar las metodologías (herramientas) avanzadas de gestión de productividad para la consultoría de empresas. En otras palabras, la capacidad de consultoría dentro de los expertos en TG tiene aún un nivel variado. Entonces, es importante evaluar y revisar el sistema actual de certificación así como el nivel de los servicios de gestión de productividad. En base a la evaluación y revisión del sistema actual y la capacidad individual de los expertos de TG, la JICA y el INTI renovarán el sistema actual de certificación y proveerán los docentes y cursos necesarios para la capacitación los expertos de TG, de modo que ellos puedan proveer metodologías KAIZEN avanzadas a empresas clientes.

El INTI ha creado exitosamente gran cantidad de materiales didácticas (textos, manuales, video de capacitación, herramientas didácticas y etc.) para la difusión efectiva de las técnica KAIZEN en base a las actividades de I&D. Se reconoce que estos materiales tienen efectividad y a través de la implementación del Proyecto se apoyará financieramente y técnicamente la creación de nuevos materiales así como la reproducción y difusión de los materiales existentes.

Hay varias ideas propuestas a JICA. 1) Construcción del Centro de Monitoreo, 2) Vehículos para la experiencia KAIZEN, 3) Sistema de video-conferencia entre los nodos INTI y 4) una línea de producción para formación.

Respecto de la idea del establecimiento de un "Centro de Monitoreo", propuesta por el INTI, JICA reconoció la importancia de la creación de un sistema de monitoreo de fábricas e industrias objetivo luego del servicio de consultoría provisto por INTI. Sin embargo, la JICA no acepta la construcción de una infraestructura edilicia para este propósito. Pero si acepta construir un sistema de monitoreo para el seguimiento de empresas cliente.

Para el sistema de video-conferencia, la JICA podrá considerar cierto apoyo solamente bajo la condición de que el INTI y el Ministerio a cargo puedan

LA

AS

gn

8

SAD  
AR

Am

asegurar un presupuesto para la operación y mantenimiento del sistema. Para la línea de producción para formación, así como los detalles sobre su objetivo y el diseño, serán debatidos más adelante incluyendo los costos y finalmente acordados entre JICA e INTI. Ambas partes apoyan la idea de proveer equipos así como cubrir costos menores para las renovaciones si INTI puede preparar el espacio físico.

### **3. Sobre el Resultado 2**

Se espera que el INTI provea su soporte a otros países de América Latina y el Caribe y de otras regiones (tales como del Continente Africano), considerando la política exterior del Gobierno Argentino.

La JICA aprecia profundamente la participación de INTI en la cooperación triangular en especial en el Continente Africano.

También, la JICA tiene expectativas en la contribución del INTI para la cooperación multilateral de KAIZEN en el marco de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD).

En consecuencia, se espera que la cooperación del INTI a terceros países sea reforzada y promovida a través del Proyecto, inclusive con una proyección aún mayor.

El INTI informó a JICA que ha trabajado para la creación de una red de instituciones de mejora de la productividad en América Latina, y apunta a su expansión más allá de esta región. JICA aprecia la fuerte motivación e iniciativa por parte del INTI para la creación de la red. En consecuencia, JICA e INTI cooperarán para la creación de una metodología KAIZEN y un estándar de certificación a través diferentes regiones.

### **4. Sobre el Resultado 3**

La promoción de la inversión extranjera directa a la Argentina es uno de los más importantes temas para promover la transferencia de tecnología desde las empresas del exterior a las industrias de la Argentina. Dado que el Proyecto es una cooperación bilateral que se espera brinde beneficios a la Argentina y al Japón, la JICA tiene expectativas de que las empresas argentinas sean conectadas apropiadamente con empresas japonesas luego de mejorar la calidad y la productividad a través de las actividades del Proyecto. En otras palabras, la JICA espera que el Proyecto contribuya a la promoción de las inversiones y los negocios entre las empresas japonesas y argentinas. Las actividades para este objetivo se llevarán a la práctica como visitas a Japón y otros esquemas.

La JICA está de acuerdo en proveer apoyo para la mejora de productividad para al menos 100 empresas argentinas, seleccionadas de todas las regiones del país dentro del marco del Proyecto.

El criterio de selección será debatido en el futuro entre las instituciones correspondientes. Para la selección de las empresas, JICA e INTI acuerdan considerar la distribución geográfica en 5 regiones.

Para demostrar la efectividad de las consultorías y las metodologías KAIZEN sobre el mejoramiento de la calidad y productividad de las empresas objetivo, el primer grupo de empresas, aproximadamente 10 a 15 empresas, serán seleccionadas antes del lanzamiento del Proyecto de acuerdo a los sectores industriales prioritarios definidos por el Ministerio de Producción.

Los requerimientos mínimos para la selección de las empresas son:

SAD  
K

AM

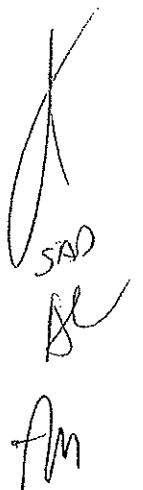
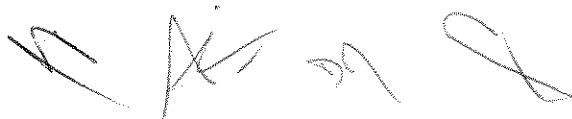
X P A DT

- 1) El CEO o propietario de la firma debe tener una actitud positiva y entusiasta con respecto al mejoramiento de la productividad de su empresa y la calidad, aceptando la consultoría de INTI.
- 2) Las empresas candidatas están de acuerdo en difundir los resultados y logros de la consultoría de INTI a terceros, o tener influencia en el sector industrial al cual la empresa pertenece.

Dada la urgencia de promover la industria, JICA e INTI acuerdan alcanzar cierto nivel de mejoramiento de la calidad y la productividad del primer grupo de empresas seleccionadas dentro de los primeros 12 meses. En ese sentido, el Ministerio de Producción y el INTI podrán seleccionar aquellas empresas que sean adecuadas para la asistencia en el primer grupo de beneficiarios, en base a la urgente necesidad de implementar medidas de mejora.

#### **5. Consideraciones Medioambientales y Sociales**

Respecto de la Sección 10.1 del PB, se estima que el Proyecto tendrá un impacto adverso mínimo sobre el medioambiente y la sociedad en base al documento "Guía JICA para las Consideraciones Medioambientales y Sociales (abril 2010)".



5700  
BL  
Am

Matriz de Diseño de Proyecto (preliminar)

Título del Proyecto: Proyecto de Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen. (Kaizen TANGO).  
 Agencia de Implementación: Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Ministerio de Producción  
 Grupo Objetivo: [Directo] Asesores en Tecnologías de Gestión (ATG) del INTI, personas a cargo de la gestión productiva en Argentina y en Terceros Países beneficiarios. Empresas cliente.  
 [Indirecto] Compradores de las empresas cliente, asociaciones industriales relacionadas.

Periodo del Proyecto: Setiembre 2017 - Setiembre 2022 (5 años)

Área Objetivo: Todo el territorio de Argentina, países de América Latina y el Caribe, y del África

Resumen Narrativo

**Objetivo Superior:**  
 Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina.

**Project Purpose:**  
 Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.

Indicadores Verificables Objetivamente

- 1) Aumento del número de personas a cargo del tema de calidad y productividad en empresas y organizaciones relacionados a los negocios.
- 2) Aumento del número de empresas que han mejorado la productividad.

- 1)
    - Aumento de la calidad y la productividad\* a través de la introducción de las "Tecnologías Japonesas de Gestión de la Producción". (Kaizen, 5S, etc)
    - Aumento del nivel de satisfacción entre los propietarios y empleados de las empresas.
    - Número de personas certificadas por el INTI en TG en Argentina y en Terceros Países.
- \* Nota: La "calidad" y la "productividad" se evalúan a través de la disminución de las "pérdidas por defectos" y por el índice de producción etc.
- 2) • El número de participantes en los cursos de capacitación para Terceros Países, así como de beneficiarios de los expertos del INTI enviados a Terceros Países.

Outputs

1. Se fortalecen las capacidades de consultoría sobre metodologías de gestión productiva en el INTI.
2. Se establece una buena reputación del INTI dentro de las industrias en Argentina y en Terceros Países, y se expande (promueve) la provisión de servicios de los Asesores de Tecnologías de Gestión (ATG) del INTI en estas empresas y en Terceros Países.

Supuestos importantes

1) Informes del INTI

2) Informes del INTI

- 1)
  - Informes finales de consultorías a empresas
  - Informes del Proyecto
- Informes del Proyecto



2) • Informes finales de consultorías a empresas

1) Informes del Proyecto

2) Informes del Proyecto

1) Informes del Proyecto

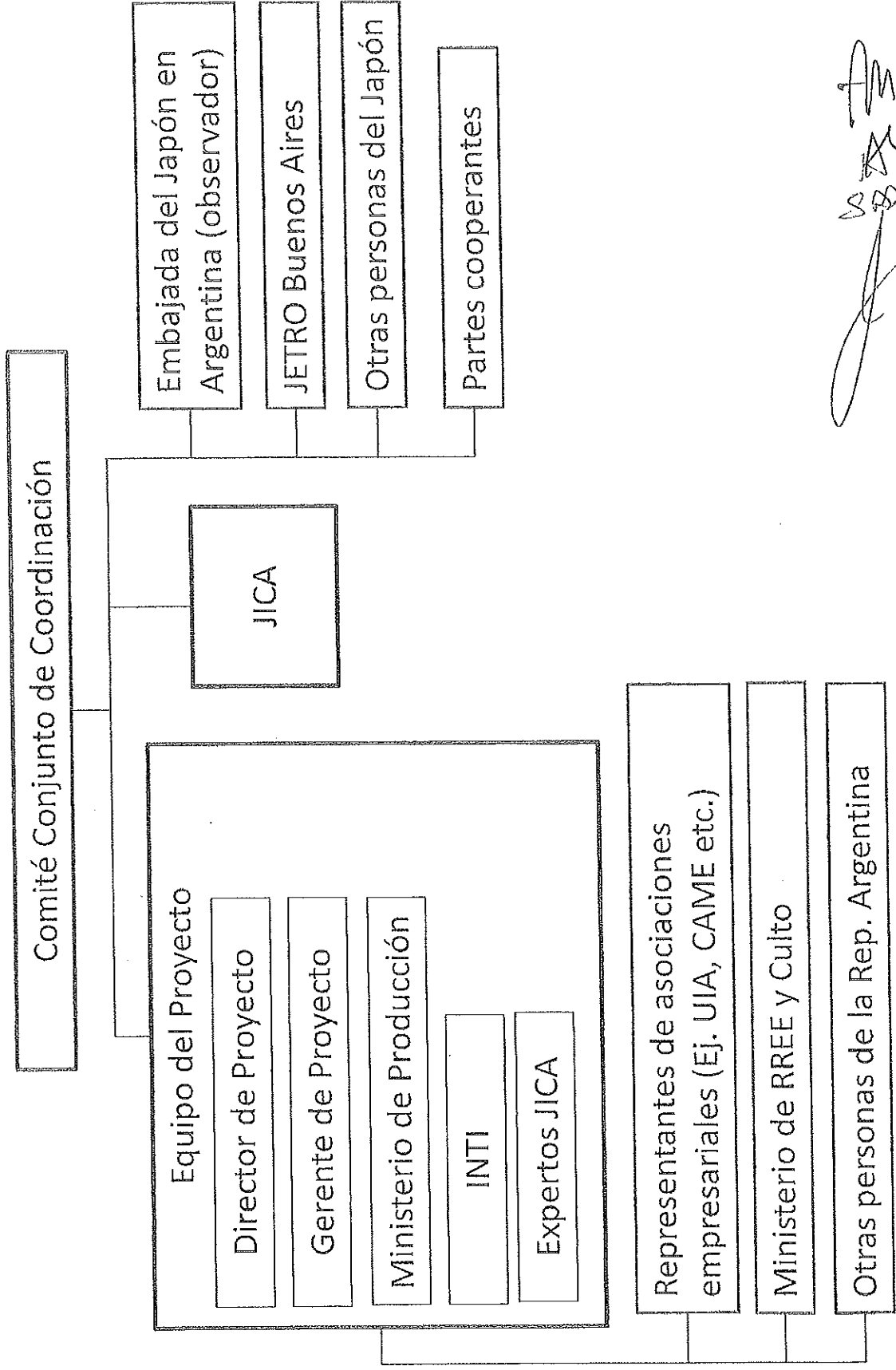
No se presentan situaciones de hiperinflación u otras perturbaciones económicas severas.

 <p>3. Se mejora el potencial de negocios (ventas, rentabilidad, empleo etc.) de las empresas objetivo.</p>	<p>2) El número de postulantes para el examen de certificación y de consultores en TG certificados más allá del INTI.</p> <p>1) El número de empresas que demuestren el mejoramiento de la calidad y la productividad (al menos 100 empresas) a través de las "Tecnologías Japonesas de Gestión de la Producción (Kaizen, 5S, ...)</p>	<p>2) Informes del Proyecto</p> <p>1) Informes del Proyecto</p>	
<b>Input</b>			
<p><b>Parte Japonesa</b></p> <p>1. Expertos:          Jefe del Grupo          Kaizen 1: (Gestión de calidad y productividad)          Kaizen 2: (Gestión de negocios)          Analisis de Cadena de Valor          Monitoreo y Evaluación          Otros expertos necesarios.</p> <p>2. Cursos de Capacitación en Japón.          3. Equipamiento y Materiales cuando sea necesario          4. Costos de capacitación para Terceros Países, de acuerdo al PPJA.</p>		<p><b>Parte Argentina</b></p> <p>1. Personal contraparte y administrativo.          2. Espacio de oficina adecuada con el equipamiento necesario, incluyendo los costos de los servicios.          3. Los costos para los cursos de capacitación para Terceros Países de acuerdo al PPJA.          4. El espacio necesario y mantenimiento para la operación de los equipos de capacitación.</p>	
<p>Actividades</p> <p>0-1 Estudio de Línea de Base.          0-2 Estudio de Línea Final.          1-1 Desarrollar cursos de capacitación profesional para los miembros de la Red de Tecnología de Gestión (TG) del INTI.          1-2 Desarrollar cursos de capacitación de TG INTI para funcionarios del gobierno, personal de asociaciones privadas y consultores independientes privados.          1-3 Desarrollar cursos de capacitación en Japón para los gerentes Senior del INTI y miembros de la Red de TG INTI.          1-4 Diversificar y elevar el nivel del sistema de Certificación de ATG y aumentar el número de consultores en TG certificados en Argentina en línea con los esfuerzos que realiza JICA para la estandarización del KAIZEN.          1-5 Preparar el material didáctico tales como textos, manuales, videos para capacitación, herramientas para entrenamiento etc.          1-6 Planificar y desarrollar cursos temáticos de capacitación a distancia sobre gestión de costos, logística, gestión de recursos humanos, marketing etc.          1-7 Desarrollar el equipamiento necesario para capacitación.          2-1 Mejorar la Red de TG entre los Terceros Países.          2-2 Desarrollar cursos de capacitación sobre calidad y productividad para organismos gubernamentales, asociaciones privadas etc. de Terceros Países beneficiarios.          2-3 Preparar y distribuir material de promoción tales como el libro de Estudio de Casos.          2-4 Realizar actividades de promoción a través de medios varios y eventos.          3-1 Proveer servicios de consultoría a empresas objetivo.          3-2 Desarrollar cursos de capacitación sobre calidad y productividad para gerentes y empleados de empresas.          3-3 Desarrollar un sistema de monitoreo de empresas cliente y cadenas de valor.          3-4 Promover el relacionamiento entre empresas argentinas y del extranjero.</p>	<p><b>Condiciones previas</b></p> <p>Las políticas económicas se mantienen invariables.</p>		

Output / Actividades	2017				2018				2019				2020				2021				2022									
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real		
0-1 Estudio de Línea de Base.																														
0-2 Estudio de Línea Final.																														
1. Se fortalecen las capacidades de consultoría sobre metodologías de gestión productiva en el INTI.																														
1-1 Desarrollar cursos de capacitación profesional para los miembros de la Red de Tecnología de Gestión (TG) del INTI.																														
1-2 Desarrollar cursos de capacitación de TG INTI para funcionarios del sistema, personal de asociaciones privadas y spin-offs.																														
1-3 Desarrollar cursos de capacitación en Japón para los gerentes Senior del INTI y miembros de la Red de TG INTI.																														
1-4 Diversificar y elevar el nivel del sistema de Certificación de ATG y aumentar el número de consultores en TG capacitados en Argentina en su especialidad, brindando cursos temáticos de capacitación a distancia sobre gestión de costos, logística, gestión de recursos humanos.																														
1-5 Preparar el material didáctico tal como textos, manuales, videos para capacitación, herramientas para entrenamiento etc.																														
1-6 Planificar y desarrollar cursos temáticos de capacitación a distancia sobre gestión de costos, logística, gestión de recursos humanos.																														
1-7 Desarrollar el equipamiento necesario para capacitación.																														
2. Se establece una buena reputación del INTI dentro de las Industrias en Argentina y en Terceros Países. Y se expande (renueva) la provisión de servicios de los Asesores de Tecnología de Gestión (ATG) del INTI en estas empresas y en Terceros Países.																														
2-1 Mejorar la Red de TG entre los Terceros Países.																														
2-2 Desarrollar cursos de capacitación sobre calidad y productividad para organismos gubernamentales, asociaciones privadas etc. de Tucumán, Palenque, Benidorm.																														
2-3 Preparar y distribuir material de promoción tal como el libro de Estudio de Casos.																														
2-4 Realizar actividades de promoción a través de medios varios y eventos.																														
3. Se mejora el potencial de negocios (ventas, rentabilidad, empleo etc.) de las empresas objetivo.																														
3-1 Proveer servicios de consultoría a empresas objetivo.																														
3-2 Desarrollar cursos de capacitación sobre calidad y productividad para gerentes y empleados de empresas.																														
3-3 Desarrollar un sistema de monitoreo de empresas cliente y cotenas de valor.																														
3-4 Promover el relacionamiento entre empresas argentinas y del extranjero.																														
Plan de Monitoreo / Informe																														
Comité Conjunto de Coordinación																														
Entrega de la Hoja de Monitoreo																														
Hoja de Compilamiento del Proyecto																														

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large signature and several smaller initials.

# Estructura de Implementación del Proyecto



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

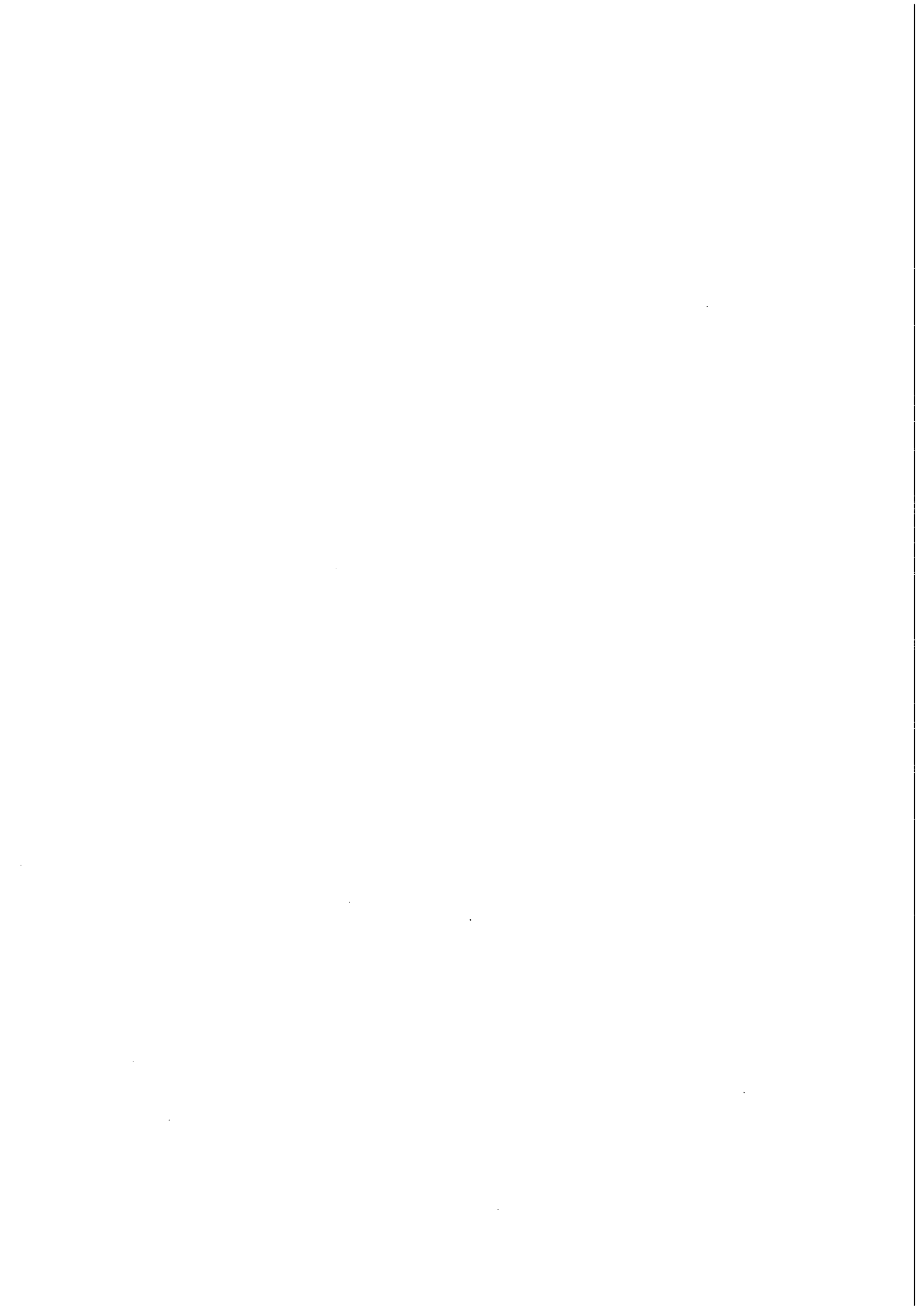
Listado de Miembros Propuestos para  
el Comité de Conjunto de Coordinación del Proyecto

1. Presidente del Comité: Director del Proyecto, Secretario de Industria y Servicios, Ministerio de Producción
2. Copresidente del Comité: Representante residente de la Oficina Argentina de JICA
3. Grupo del Proyecto
  - (1) Gerente del Proyecto, Presidente del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
  - (2) Expertos de JICA
  - (3) Miembros de la Red de TG del INTI (Personal Contraparte)
  - (4) Representantes del Ministerio de Producción
  - (5) Representantes del INTI
4. Parte Argentina
  - (1) Representantes del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
  - (2) Representantes de la Unión Industrial de Argentina (UIA)
  - (3) Representantes de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)
  - (4) Otras personas que la parte argentina considere necesarias (consultores, técnicos, etc.)
5. Parte japonesa:
  - (1) Representantes de JICA Argentina, casa matriz, otras oficinas nacionales y del exterior de JICA.
  - (2) Representantes de la Embajada del Japón como observadores
  - (3) Representantes de JETRO Buenos Aires
  - (4) Otras personas que la parte japonesa considere necesarias.

*[Handwritten signatures and initials]*

Am  
Ac  
DH







República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

Nota

Número: NO-2021-51094064-APN-MDP

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Martes 8 de Junio de 2021

**Referencia:** Incorporación como referente del Ministerio de Desarrollo Productivo en el Proyecto Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales (Kaizen), a la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores

**A:** Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA),

**Con Copia A:** Andrea de Fornasari (DGCI#MRE), Ruben Geneyro (P#INTI),

---

**De mi mayor consideración:**

Tengo el agrado de dirigirme a vuestra Institución en el marco de la Misión iniciada entre los meses de mayo y junio del año 2017 en la REPÚBLICA ARGENTINA, cuyo objeto es la preparación del Proyecto Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales (Kaizen), a cuyo fin se realizaron reuniones con los representantes del MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO; el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el entonces MINISTERIO DE PRODUCCIÓN.

Cabe recordar que el Proyecto busca mejorar la productividad y competitividad del sector industrial argentino, así como mejorar la productividad del sector industrial de terceros países a través de la cooperación triangular que se pretende implementar bajo el marco del Programa de Asociación Conjunta entre la REPÚBLICA ARGENTINA y JAPÓN.

Que en ocasión de realizarse las reuniones durante el transcurso de la referida Misión, se acordó la participación como responsables de la coordinación e implementación del Proyecto (Estructura para la Ejecución) al entonces MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, actual MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, (conf. Ley de Ministerios N° 22.520 (texto ordenado por Decreto N° 438/92) y sus modificaciones) actualmente a mi cargo; a la entonces Secretaría de Industria y Servicios a cargo de la Dirección del Proyecto y al Instituto Nacional de

Tecnología Industrial (INTI) como Gerente de Proyecto para la Coordinación Técnica Administrativa.

En el marco de lo expuesto, y en virtud de las reuniones mantenidas durante el mes de abril de 2021 por los representantes de INTI, JICA, el MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO y el MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, a través de las y los representantes de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, se planteó prorrogar el trabajo conjunto, toda vez que durante el año 2020 no se pudieron realizar las asistencias objeto del presente proyecto, y se propuso realizar un cambio de autoridad o referente en la Dirección del Proyecto, propiciando la misma bajo la órbita de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, en razón de las misiones y funciones que le son propias (confr. Decreto N° 50/19 y sus modificatorios).

Corresponde mencionar aquí, que el rol y funciones de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores del MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, tendientes a sostener un rol protagónico y activo en lo que hace a la política pública en la determinación y acompañamiento a las Provincias y empresas, para permitir la aplicación de la metodología "KAIZEN TANGO", como así también la permanente interrelación con el INTI, necesaria para materializar las asistencias correspondientes, hace que dicha Secretaría sea la adecuada en representar al Ministerio por ante el JICA.

En virtud de lo expuesto, y con la voluntad y compromiso de seguir trabajando en el presente Proyecto, se solicita tenga a bien tomar en consideración el cambio de autoridades propuesto, quedando bajo la órbita de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores del MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, a mi cargo, las funciones de Dirección del Proyecto Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales (Kaizen).

Sin otro particular saluda atte.

Digitally signed by Gestion Documental Electronica  
Date: 2021.06.08 09:28:01 -03:00

Matías Sebastián Kulfas  
Ministro  
Ministerio de Desarrollo Productivo

Digitally signed by Gestion Documental  
Electronica  
Date: 2021.06.08 09:28:02 -03:00



ACTA DE LA CUARTA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA,  
COMPUESTO POR EL MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, EL  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y  
CULTO, EL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL Y LA AGENCIA  
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN, DENTRO DEL MARCO DEL  
PROYECTO RED DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA OPORTUNIDADES GLOBALES  
KAIZEN DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

El Ministerio de Desarrollo Productivo (en adelante, MDP) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (en adelante, INTI), en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (en adelante, MRECIC), han estado ejecutando el **Proyecto Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales KAIZEN de la República Argentina** (en adelante, el Proyecto) desde octubre de 2017 con el apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante, JICA, por sus siglas en Inglés).

El objetivo de este Proyecto es mejorar la calidad de la producción y la productividad de las empresas argentinas mediante la aplicación de metodologías de gestión de la producción japonesas que se adapten a la República Argentina y se difundan a terceros países.

Como resultado de la cuarta reunión del Comité de Coordinación Conjunta (en adelante, CCC) que tuvo lugar el 8 de julio de 2021, las Partes involucradas llegaron a un acuerdo con respecto a las cuestiones detalladas en los documentos adjuntos a la presente.

Buenos Aires, 8 de julio de 2021

ACTA DE LA CUARTA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA  
DENTRO DEL MARCO DEL PROYECTO RED DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA  
OPORTUNIDADES GLOBALES KAIZEN DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

En la Ciudad de Buenos Aires, República Argentina, a las 9.30 a. m. del 8 de julio de 2021, el Sr. Guillermo Merediz, Secretario de la Secretaría d de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores del MDP; el Sr. Ruben Geneyro, Presidente del INTI; la Sra. Alicia Barone, Ministra, Departamento de Cooperación Internacional del MRECIC; el Sr. Yoshinori Yamaguchi, Secretario Primero de la Embajada del Japón; el Sr. Hiroyuki Takeda, Representante Residente de JICA en la República Argentina, y el Sr. Yojiro Fujiwara, Líder del equipo del Proyecto JICA, se reunieron en la sala de



reuniones virtuales Zoom organizada por el Proyecto para llevar a cabo la cuarta reunión del CCC, en la que se trataron los siguientes temas:

## **DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

### **PRIMER TEMA:**

#### **Desarrollo de la Agenda y los Participantes**

La agenda y la lista de participantes de la cuarta reunión del CCC se encuentran detalladas en los Programas 1 y 2, respectivamente.

### **SEGUNDO TEMA:**

#### **Incorporación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores**

Los miembros del CCC confirmaron que la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores debe supervisar el Proyecto como Director del Proyecto, considerando el avance del Proyecto y el rol de la Secretaría.

### **TERCER TEMA:**

#### **Confirmación del efecto COVID-19 y ajuste de la dirección del proyecto**

Desde marzo de 2020, la República Argentina ha estado influenciada por la pandemia COVID-19, la cual ha afectado significativamente el desarrollo de las actividades económicas y sociales. De la misma forma, el Proyecto también se ha visto afectado por el impacto negativo de las medidas restrictivas nacionales e internacionales que han frenado las actividades presenciales en las empresas piloto para la implementación de Kaizen. No obstante, el Proyecto sigue realizando las actividades en colaboración con el Equipo de Expertos JICA de forma remota desde Japón y ha probado nuevos enfoques de consulta a distancia a las empresas. Los miembros del CCC han confirmado que todas las partes involucradas deberán hacer el mayor esfuerzo para completar el Proyecto en esta difícil situación.

### **CUARTO TEMA:**

#### **Confirmación del marco del Proyecto y avances según la Matriz de diseño del proyecto (PDM, por sus siglas en Inglés).**

4-1. Los miembros del CCC confirmaron el marco del Proyecto y el estado de las actividades del Proyecto desde junio de 2021, en función del resumen informado en la reunión del CCC por el Equipo de Expertos JICA del Proyecto, de conformidad con la PDM (Programa 3). Si bien el Proyecto tuvo que ajustar sus actividades en 2020 a causa de la pandemia de COVID-19, las actividades remotas reorganizadas se han mantenido con la demostración de Kaizen en las empresas piloto y la extensión de Kaizen en los países de América Latina en mente como las dos actividades clave.



4-2. Los miembros de la CCC confirmaron los avances generales de las actividades del Proyecto desde Junio de 2021, en función del resumen informado en la reunión del CCC por el Equipo de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI (Programa 3). En 2020, en plena pandemia COVID-19, se intentó la consulta remota de Kaizen en dos empresas piloto del tercer lote, además de otras actividades remotas de capacitación en línea, reuniones e investigaciones virtuales, etc.

4-3. Cabe destacar que se han explorado nuevos enfoques de actividades a distancia, dentro de lo que se incluyen 1) consultas virtuales de la implementación de Kaizen, 2) cámara de 360 grados para recorridos de fábrica remotos, los cuales han sido probados en una fábrica japonesa con consultores del INTI como participantes a distancia, 3) vidrio inteligente para consultas Kaizen en tiempo real en la fábrica. Estos enfoques también se aplicarán en la extensión Kaizen en los países de América Latina. La ejecución de las actividades a distancia en 2020 serán mejoradas para las actividades en 2021 a través de Kaizen Mind.

#### **QUINTO TEMA:**

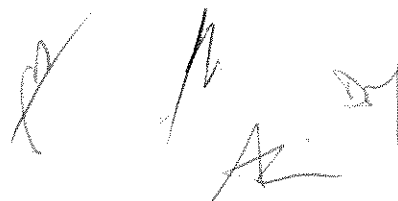
##### **Extensión del período del Proyecto y una dirección general de las actividades del Proyecto hasta su finalización.**

Considerando los impactos adversos significativos en el progreso del Proyecto a causa de la COVID-19, se ha solicitado la extensión del período del Proyecto en el CCC como parte de los esfuerzos para completar los 5 lotes de las actividades de demostración de Kaizen para las empresas piloto a fin de ayudar a las pequeñas y medianas empresas de la Argentina a superar los desafíos y asegurar la promoción continua y el apoyo a la iniciativa de la Red Latinoamericana de Productividad, por parte del Proyecto. Los miembros del CCC confirmaron la necesidad de prorrogar el período del Proyecto hasta febrero de 2024, el cual estaba inicialmente programado hasta octubre de 2022. De esta forma, el período modificado del proyecto será de 6 años y 4 meses. La prórroga se acordará mediante la firma del Acta de Reunión para enmendar el Acta de Discusiones (A/D) del 24 de julio de 2017, una vez aprobada internamente por JICA.

#### **SEXTO TEMA:**

##### **Aprobación del Plan de Trabajo 2021, incluso la reelección de las empresas del 3<sup>er</sup> lote.**

6-1. Los miembros de la CCC aprobaron el enfoque general del Plan de Trabajo 2021 y sus actividades. Dicho Plan de Trabajo ha sido diseñado en función de la experiencia de las actividades desarrolladas hasta Mayo de 2021 en línea con el objetivo del Proyecto, con un énfasis especial en la combinación de actividades remotas y presenciales (Programa 3).

Handwritten signatures and initials in black ink, located at the bottom right of the page. There are three distinct signatures or sets of initials, some appearing to be 'A', 'M', and 'J'.

6-2. Las actividades principales incluyeron lo siguiente: La implementación de Kaizen en las empresas piloto del 3<sup>er</sup> lote, selección e inicio de actividades de las empresas piloto del 4<sup>to</sup> lote, monitoreo y evaluación, seminario Kaizen nacional, cooperación técnica de la Red Latinoamericana de Productividad, capacitaciones y seminarios.

6-3. Los miembros del CCC reafirmaron la selección de las empresas del 3<sup>er</sup> lote porque la mayoría no ha mostrado su interés en participar en la implementación remota de Kaizen. Con posterioridad a la reconfirmación de su intención, las empresas del 3<sup>er</sup> lote deberán ser reselectionadas mediante un proceso adecuado de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores y el INTI.

6-4. Los miembros del CCC confirmaron el inicio del proceso de selección de las empresas piloto del 4<sup>to</sup> lote estratégicamente al mismo tiempo.

#### **SÉPTIMO TEMA:**

##### **Interacción de las actividades del Proyecto con los programas del MDP**

Los miembros del CCC reconfirmaron la importancia de ampliar los resultados del Proyecto a través de los programas del MDP. Dado que el INTI proporciona una capacitación técnica a los programas del MDP como Expertos PyME, el Proyecto podría planificar capacitaciones técnicas en consulta con la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores y el Equipo de Expertos JICA podría formar parte de las capacitaciones para compartir su experiencia acerca de la aplicación de Kaizen.

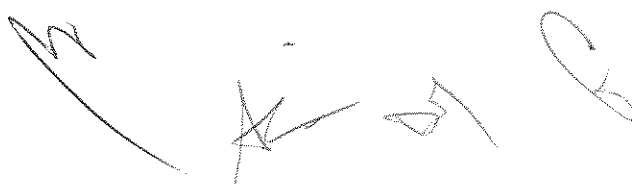
#### **OCTAVO TEMA:**

##### **Confirmación de la extensión de Kaizen en países de América Latina.**

8-1 Los miembros del CCC reconfirmaron la importancia de mantener el impulso de la Red Latinoamericana de Productividad y la contribución del Proyecto a esta iniciativa.

8-2. Los miembros del CCC aprobaron el enfoque general del Plan de Actividades y las actividades de la extensión Kaizen en países de América Latina. Este Plan de Actividad fue diseñado en función de la estrecha comunicación con las instituciones miembro de la Red e incluye una demostración de Kaizen en las empresas piloto de dos países piloto, capacitaciones y seminarios y la formulación de mecanismos de intercambio de conocimiento centrados en un enfoque original común de la Red (Programa 3).

#### **QUINTO TEMA: OTROS TEMAS IMPORTANTES A CONSIDERAR.**



Los miembros del CCC afirmaron cada contribución de los involucrados en el Proyecto y acordaron continuar una estrecha comunicación para la implementación efectiva y eficiente del Proyecto y el máximo provecho de los resultados.

En respuesta a una pregunta sobre crowdfunding, el Equipo de Expertos JICA explicó que la investigación sobre la posible utilización de crowdfunding se llevó a cabo para explorar todas las formas posibles de adaptarse a la situación de la pandemia y encontró que un importador japonés que vende vino de Mendoza mostró interés en probar crowdfunding para la promoción de ventas de vino de Mendoza. El Equipo de Expertos JICA apoyó la iniciativa de vincular al importador con la plataforma de crowdfunding japonesa. Se espera lanzar un proyecto de crowdfunding en un par de meses. Esto facilita el desarrollo de un modelo de una iniciativa privada y no se planificará ninguna intervención adicional en el marco del Proyecto, sin embargo, el líder del Equipo de Expertos JICA comentó que le gustaría fomentar estas iniciativas incluso fuera del Proyecto.

También se acordó organizar la próxima reunión anual del CCC en Marzo de 2022 para revisar el progreso y determinar el camino a seguir.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large 'A', a stylized signature, and another signature with a date '2022'.



## LISTA DE PROGRAMAS

PROGRAMA 1: Agenda de la cuarta reunión del CCC

PROGRAMA 2: Lista del participantes de la cuarta reunión del CCC

PROGRAMA 3: Resumen del marco del Proyecto y estado de la PDM

Resumen de los avances generales de las actividades del Proyecto

Marco de una extensión del período del Proyecto

Plan de Trabajo del Proyecto 2021

Plan de actividades en la Red Latinoamericana de Productividad

PROGRAMA 4: Nota de los comentarios hechos por los miembros del CCC

Handwritten signatures and initials in black ink, located at the bottom right of the page. There are four distinct marks that appear to be signatures or initials.

PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Mediante la presente agradecemos la confirmación de su participación en la 4° Reunión del Comité Conjunto en el marco del proyecto Kaizen TANGO a realizarse el próximo jueves 8 de julio de 2021 a las 9.30h. vía Plataforma Zoom.

A continuación, encontrarán el link para acceder a la reunión:  
<https://us02web.zoom.us/j/89620429719?pwd=ZVV1WHJxeGRqUk1GakdyU3ZDZzdkZz09>

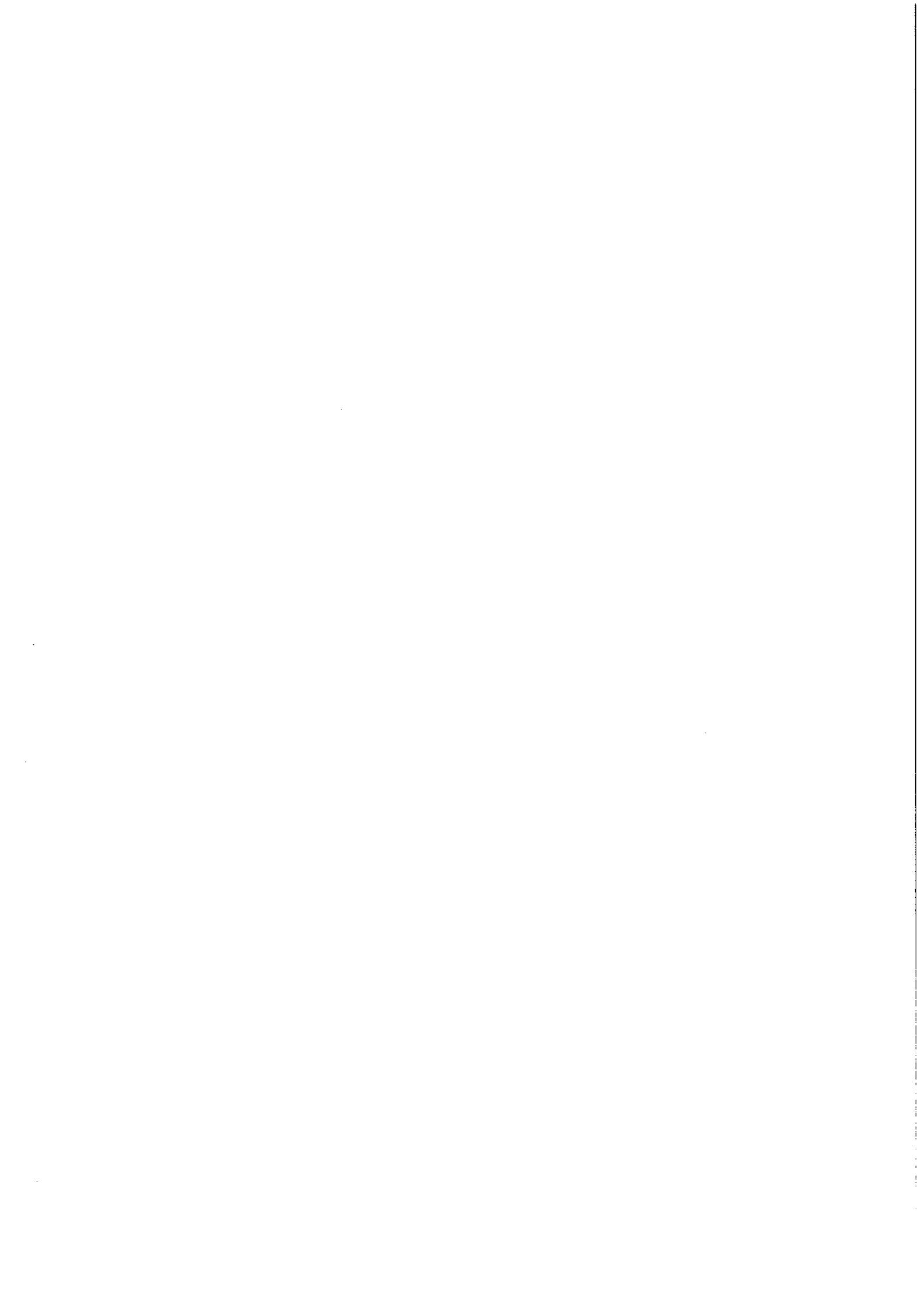
ID: 896 2042 9719

Passcode: 438577

## Programa:

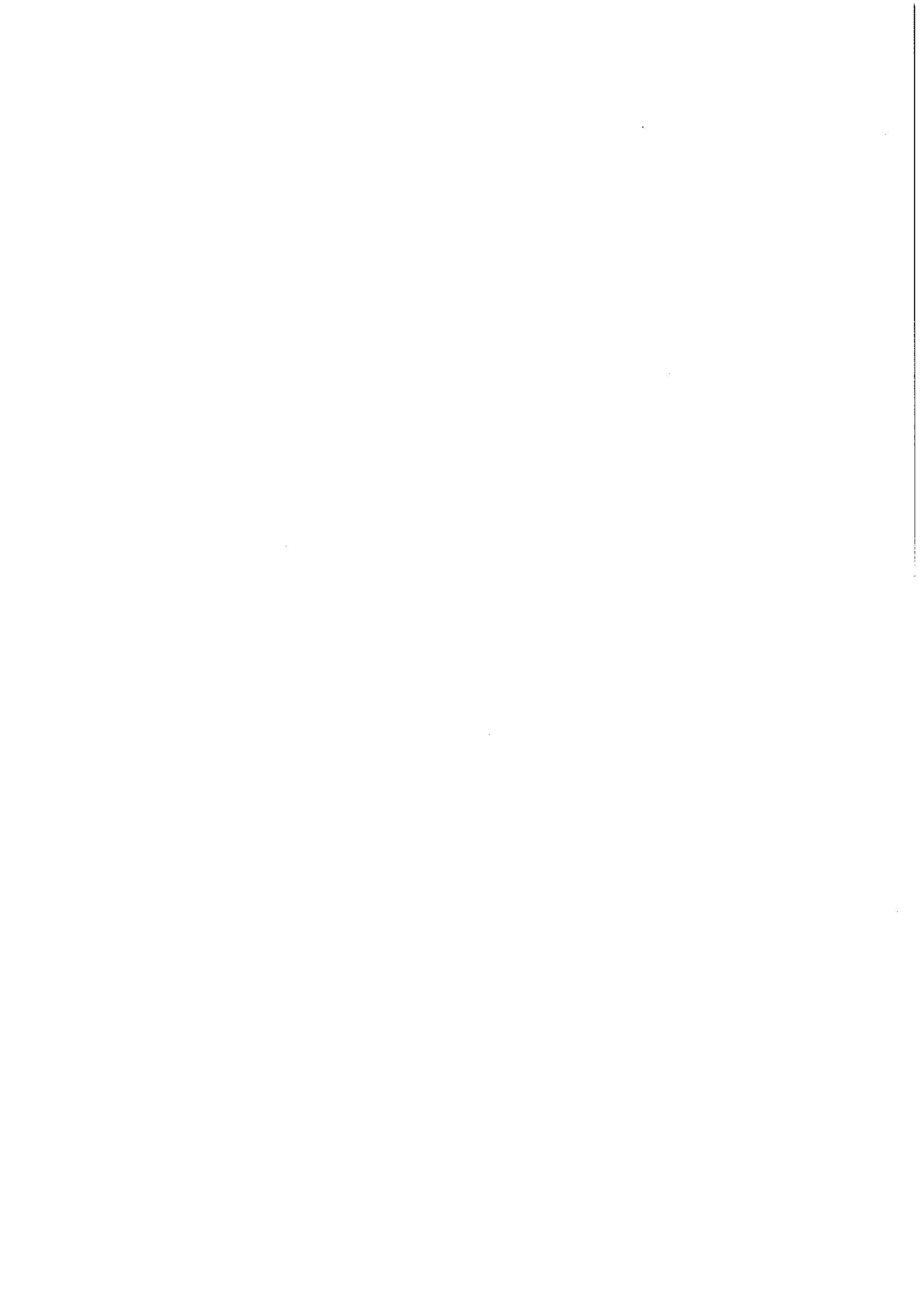
- 9:30 Bienvenida y presentación de los participantes.
- 9:40 Palabras del Presidente del INTI, Dr. Ruben Geneyro.
- 9:45 Palabras del representante del Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretario de la Pequeña y Mediana Empresa y de los Emprendedores, Lic. Guillermo Merediz.
- 9:50 Palabras de la representante de la Cancillería Argentina, Ministra Alicia Barone.
- 9:55 Palabras del Representante Residente de JICA en Argentina, Lic. Hiroyuki Takeda.
- 10:00 Presentación del Plan General del Proyecto y sus avances y presentación de las próximas actividades en el 2021 por parte del Jefe del equipo de expertos japoneses del Proyecto Kaizen TANGO, Lic. Yojiro Fujiwara, y del Director Técnico de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI, Ing. Marcos Rodríguez.
- 10:45 Espacio de intercambio.
- 10:55 Palabras de cierre

*F* *A* *ST*



Organización	Nombre	Cargo
Ministerio de Desarrollo Productivo	Guillermo Merediz	Secretario de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores
	Daniela Moya	Directora Nacional de Gestión y Política PyME
	Héctor Castello	Asesor
	Federico Lada	Prensa
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)	Ruben Genayro	Presidente
	Marcelo Marzochini	Director Operativo
	María Fernanda Becce	Gerente de Relaciones Institucionales y Comunicación
	María Eugenia Suárez	Subgerente de Relaciones Institucionales
	Ignacio Asís	Subgerente de Tecnologías de Gestión y Conocimiento
	Marcos Rodríguez	Director Técnico de Tecnologías de Gestión
	Ayelen Richard	Coordinadora Técnica del Proyecto Kaizen TANGO
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	Carolina Vespasiano	Prensa
	Alicia Barone	Ministra de Cooperación Internacional
Unión Industrial Argentina (UIA)	Andrea De Fornasari	Encargada de Cooperación con Japón
	María Laura Lefevre	Jefe de los Departamentos Ciencia, Tecnología e Innovación y Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable
	Laura Segura	Gerente de Servicios a Socios e Innovación
Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)	Francisco Abramovich	Jefe del departamento PyMI y Desarrollo Regional
Universidad General Sarmiento	Daniel Risafi	Sector Industrial
SAMECO	Nestor Braidot	Decano Instituto de Industria
Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC)	Constanza Torres San Marco	Directora
Embajada del Japón	Juan Cantarella	Gerente
	Matias Vasquez	
JETRO	Yoshinori Yamaguchi	Primer Secretario
	Cristina Utada	
JICA	Yusuke Nishizawa	Director General
	Hiroyuki Takeda	Representante Residente
	Claudia Shinzato	Responsable del Área de Cooperación Técnica
	Gastón Miyashiro	Oficial de Programa
	Yuri Taniguchi	Coordinadora del Proyecto Kaizen TANGO
	Keiji Katai	Director General, Grupo de Desarrollo del Sector Privado, Departamento de Desarrollo Económico
	Takafumi Ueda	Asesor Senior de Desarrollo del Sector Privado
	Rika Karikomi	Oficial de Programa
Equipo de Expertos Japoneses	Yojiro Fujiwara	Lider del equipo
	Tomoko Morita	Encargada de capacitación y monitoreo
	Toru Sera	Lider del equipo de finanzas
	Masayasu Okuyama	Sublider del equipo
	Katsutoshi Ikeda	Encargado de Kaizen
	Hiroaki Miyahara	Encargado de Kaizen
	Masami Yamamori	Encargado de actividades regionales
	Heizo Nakamura	Encargado de crowdfunding
	Tamon Nagai	Encargado de Kaizen
	Xiaru Wang	Encargado de Kaizen digital
	Yuji Makimoto	Encargado de cadena de valor





PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Red de Asistencia Técnica en

Tecnologías de Gestión para

Oportunidades Globales

REUNIÓN DEL  
COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTO  
JULIO 2021



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto  
Presidencia de la Nación



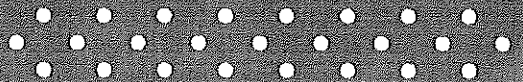
Instituto Nacional  
de Tecnología Industrial



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

PROYECTO

# KAIZEN TANGO



## 1. Diseño del proyecto

*Duración: Oct. 2017 – Oct. 2022*

**Objetivo Superior :** Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina



**Objetivo del Proyecto :** Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países

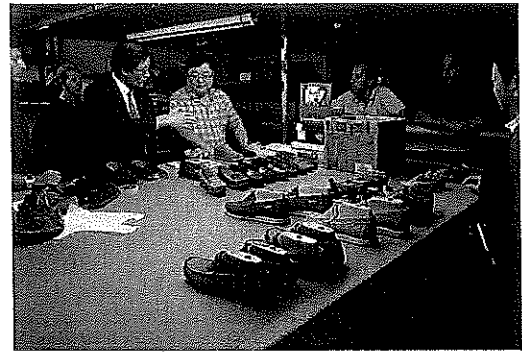
### Logros:

1. Se fortalecen las capacidades de consultoría sobre metodologías de gestión productiva en el INTI
2. Se establece una buena reputación del INTI dentro de las industrias en Argentina y en Terceros Países y se expande la provisión de servicios de los Asesores de Tecnología de Gestión (ATG) del INTI en estas empresas y en Terceros Países
3. Se mejora el potencial de negocios de las empresas objetivo

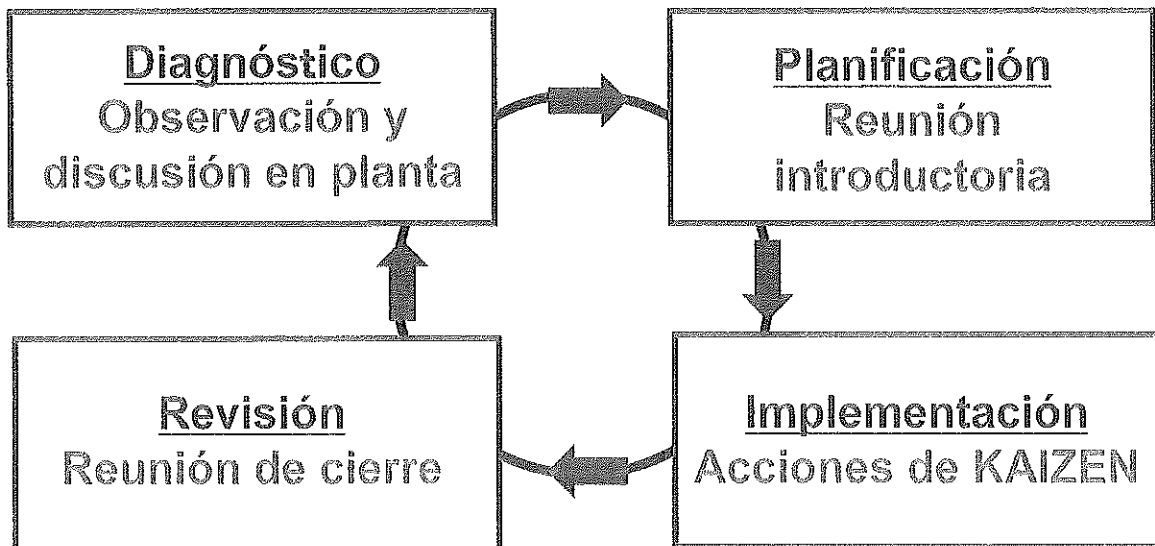
Handwritten signatures and initials on the right side of the page.

## 2. Actividades principales

- Desarrollo de empresas piloto
- Capacitaciones y seminarios
- Promoción del sistema de certificación en TG
- Incremento del número de consultores en TG
- Actividades de cooperación para terceros países
- Análisis de la cadena de valor para una aplicación óptima de Kaizen
- Publicidad de la efectividad de Kaizen
- Promoción de negocios



## 3. Actividades de KAIZEN



*Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.*

**4. Respuesta a la pandemia por COVID-19**

- Comunicación a través de plataformas web
- Investigación del impacto del Kaizen, Kaizen en Japón, Kaizen digital y financiamiento colectivo
- Kaizen en línea para la orientación en TPS y TPM
- Preparación para la extensión de Kaizen en los países latinoamericanos
- Realimentación a la Guía TG
- Resumen del desarrollo de la cadena de valor en las actividades piloto
- Pruebas de financiamiento colectivo
- Actividades de Kaizen remoto en 2 empresas piloto del 3er. batch

**5. Grado de cumplimiento del propósito del Proyecto**

(datos junio 2021)

**Objetivo Superior : Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina.**

<p><b>1: El aumento el número de personas a cargo del tema de calidad y productividad en empresas y organizaciones relacionados a los negocios.</b></p>	<p><b>3592 personas participaron a los seminarios.</b></p>
<p><b>2: Aumentan el número de empresas que han mejorado la productividad.</b></p>	<p><b>39 empresas piloto han mejorado la calidad y/o productividad.</b></p>

*[Handwritten signatures and initials on the right side of the page]*



**Objetivo del Proyecto :** Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.

1: Aumento de la productividad y la calidad a través de la introducción de las "Tecnologías Japonesas de Gestión de la Producción". (Kaizen, 5S, etc)	22 empresas han mejorado la productividad y 20 empresas han mejorado la calidad de un total de 19 empresas piloto de la primera tanda y 20 empresas piloto de la segunda tanda.
2: Aumento del nivel de satisfacción entre los propietarios y empleados de las empresas.	25 empresas de la primera y segunda tanda están sumamente satisfechas y 10 están relativamente satisfechas con la consultoría sobre Kaizen. 1 empresa expresó ser neutral. Empleados de 18 empresas están sumamente satisfechos, 13 están relativamente satisfechos, 1 es neutral, y 1 es insatisfecho.
3: Número de personas certificadas por el INTI en TG en Argentina y en Terceros Países.	Hay 37 personas certificadas en Argentina y 22 personas certificadas en Colombia. Es importante colaborar con AATG para aumentar consultores certificados.

**Logro 1. Las capacidades de consultoría sobre gestión productiva en el INTI**

1: 21 consultores INTI en la primera tanda y 31 en la segunda tanda han mejorado su capacidad a través de OJT. 19 consultores INTI participan en la tercera tanda.

2: Hay 11 personas con certificado vigente en INTI, 24 que han tomado la certificación (histórico).

**Logro 2. Extensión de servicios de los Asesores de Tecnologías de Gestión (ATG)**

1: Hay 110 miembros de la Red de TG en Argentina. Han realizado 3 seminarios nacionales. Han suspendido el cuarto seminario nacional debido a pandemia.

2: Hay 48 personas con certificado vigente externas a INTI.  
De las cuales 22 están certificadas en Colombia.

**Logro 3. Mejora el potencial de negocios de las empresas pilotos.**

1: La primera tanda: 19 empresas cumplidas.  
La segunda tanda: 20 empresas cumplidas.  
La tercera tanda: 19 empresas seleccionadas y 2 cumplidas en Kaizen remoto.

## 6. Otras actividades relevantes en respuesta a la pandemia

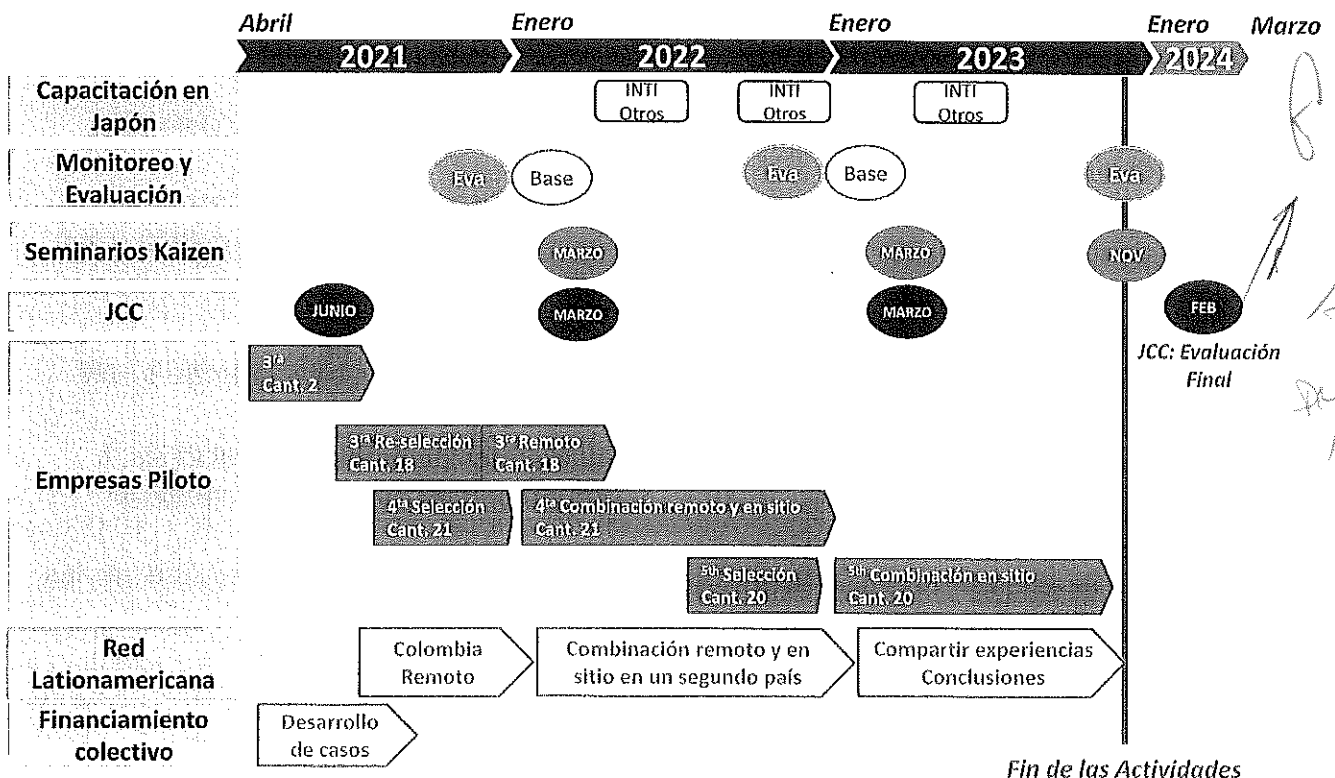
### Difusión de las TG / Capacitaciones

- 1: Se realizaron las traducciones de las publicaciones TG redes y del curso Emprendiendo Kaizen al inglés y al portugués.
- 2: Se trabajo en la publicación Emprendiendo Kaizen 2 y en el la confección del curso online
- 3: Se tradujeron los video juegos de temáticas de TG al inglés
- 4: Se realizó el video interactivo en formato 360 para capacitación de asesores en pérdidas productivas.

### Tecnologías complementarias para potenciar la asistencia técnica virtual

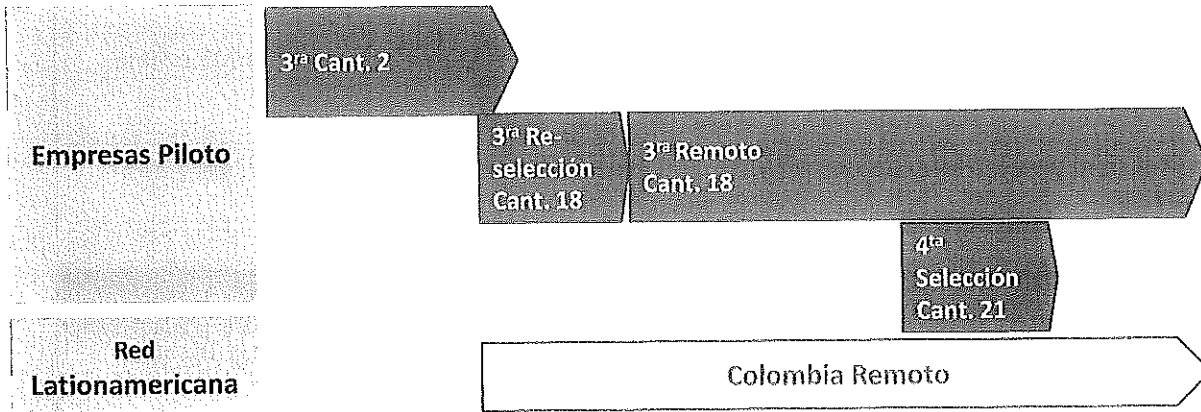
- 1: Compra de cámaras 360 y de Smart Glasses, para la transmisión en vivo desde la planta productiva.

## 7. Extensión de la duración del Proyecto



## 8. Actividades 2021

Abril Julio Agosto Noviembre  
2021



### 3er BATCH REMOTO

Propuesta totalmente VIRTUAL

2 expertos japoneses participando

Dos grupos asociativos de 5 empresas + 8 empresas con asistencias individuales

Selección de empresas Julio 2021, comienzo Agosto

## 8. Actividades 2021

### Expansión KT a Colombia

Participan como contraparte CTA (Centro Tecnológico de Antioquia) y Colombia Productiva.

Se desarrollaron varias líneas de acción que replican las consideradas en KT en Argentina para fortalecer las capacidades de las empresas así como también a las instituciones contraparte, favoreciendo su vinculación con la industrias y otras instituciones de la región.

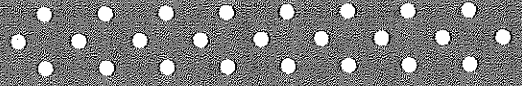
Particularmente: Se realizarán asistencias técnicas en kaizen en 3 empresas, una textil, una de alimentos y una de software. Duración 6 meses

Participan de los equipos 6 consultores colombianos de ambas instituciones, 6 argentinos de INTI, 1 experto de JICA y acompañan 5 de otras instituciones de Latinoamérica.

Se validará la metodología de intervención desarrollada por INTI y revisada por las instituciones que conforman la red LATAMI.

PROYECTO

**KAIZEN TANGO**



**Mucha gracias!**

*[Handwritten signature]*



## Nota de los comentarios hechos por los miembros del CCC

El MDP, el INTI, el MRECIC y JICA agradecieron a todas las partes involucradas en el Proyecto e indicaron que brindarán todo el apoyo necesario para llevarlo a cabo.

Además de los agradecimientos y la manifestación de su compromiso, se realizaron los siguientes comentarios:

- Sr. GENEYRO Ruben, Presidente del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
  - El INTI acoge con satisfacción la ampliación de la asistencia técnica a terceros países, como las actividades en Colombia, junto con el curso de capacitación para terceros países en Argentina.
  - La pandemia provocó un retraso en las actividades con empresas piloto en Argentina durante 2020, no obstante, se implementaron las consultas remotas de Kaizen a un par de empresas piloto para continuar con la asistencia técnica. Se espera que la extensión del período del proyecto nos permita alcanzar todos los resultados originalmente planeados.
  
- Sr. MEREDIZ Guillermo, Secretario de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Ministerio de Desarrollo Productivo
  - El MDP promueve el fortalecimiento de la competitividad de las PyME y continuará ejerciendo su esfuerzo de cooperación con las instituciones públicas y privadas relacionadas.
  - Se necesitará un número significativo de asesores profesionales para que nuestra asistencia llegue a las PyME de todo el país. Sin embargo, actualmente el número no es suficiente. Al utilizar el sistema de certificación del INTI, se espera que aumente la capacidad de enriquecer el conocimiento de los asesores en el país.
  
- Sra. BARONE Alicia, Ministra, Departamento de Cooperación Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
  - El MRECIC tiene altas expectativas en cuanto a la expansión de la asistencia técnica de Argentina a terceros países. El MRECIC está disponible para lo que sea necesario y espera que el Proyecto utilice continuamente el esquema FOAR.
  
- Sr. TAKEDA Hiroyuki, Representante Residente de JICA en la República Argentina
  - JICA espera que las iniciativas creadas en relación al Proyecto, como la Asociación de Asesores en Tecnologías de Gestión (AATG), la Red Argentina de Mejora Continua (RAMEC), la Red Latinoamericana de Productividad (Red LATAM), continúen funcionando como una base sólida para promover actividades en el área de mejora de la productividad y la calidad en Argentina, incluso después de finalizado el Proyecto.
  - JICA acoge con satisfacción la colaboración actual entre el INTI y el MDP como PAC Kaizen y Expertos PyME.

- Sr. KATAI Keiji, Director Senior del Equipo 2, Grupo de Desarrollo del Sector Privado, Departamento de Desarrollo Económico, JICA
  - El INTI y JICA han tenido una larga relación de cooperación por más de 30 años. El INTI fue galardonado con el premio President JICA por su logro preeminente el año pasado. JICA espera continuar sus relaciones con el INTI.
  - Con la aprobación de los miembros del CCC, se considerará la extensión del período del Proyecto. Se espera que la extensión le permita al Proyecto ponerse al día con el retraso causado por la pandemia.

En la sesión de preguntas y respuestas se hicieron las siguientes preguntas y comentarios:

- Daniela Moya, Directora de Gestión y Política de PYMES, de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Ministerio de Desarrollo Productivo:
 

P: ¿Cuál es el progreso y el estado de las actividades relacionadas con crowdfunding?

Yojiro Fujiwara, Líder del Equipo del Proyecto JICA:


R: La investigación sobre la posible utilización de crowdfunding se llevó a cabo para explorar todas las formas posibles de adaptarse a la situación de la pandemia y encontró que un importador japonés que vende vino de Mendoza mostró interés en probar crowdfunding para la promoción de ventas de vino de Mendoza. El Equipo de Expertos JICA apoyó la iniciativa de vincular al importador con la plataforma de crowdfunding japonesa. Se espera lanzar un proyecto de crowdfunding en un par de meses. Esto facilita el desarrollo de un modelo de una iniciativa privada y no se planificará ninguna intervención adicional en el marco del Proyecto, sin embargo, el líder del Equipo de Expertos JICA comentó que le gustaría fomentar estas iniciativas incluso fuera del Proyecto.
- Daniel Risafi, CAME
 

BORCAL, donde Daniel Risafi ejerce el cargo de Presidente, participó en el Proyecto en 2018. Gracias a los Asesores Japoneses y del INTI, la empresa realizó una mejora notable, como una reducción del tiempo de entrega. BORCAL aprecia el Proyecto.
- Constanza Torres San Marco, SAMECO
 

A pesar de la situación de la pandemia, el Proyecto expande sus actividades a la región de América Latina y el Caribe, lo que es un gran logro. A su vez, es notable y honorable que Argentina sea un referente en la región en el área de mejora de la productividad y la calidad.

Eso es todo.

2



MINUTES OF THE FIFTH MEETING OF THE JOINT COORDINATION COMMITTEE,  
WHICH INCLUDED THE MINISTRY OF ECONOMIC, THE MINISTRY OF FOREIGN  
AFFAIRS, INTERNATIONAL TRADE AND WORSHIP, THE NATIONAL INSTITUTE OF  
INDUSTRIAL TECHNOLOGY AND JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION  
AGENCY IN THE FRAMEWORK OF THE PROJECT ON KAIZEN TECHNICAL  
ASSISTANCE NETWORK FOR GLOBAL OPPORTUNITIES  
OF ARGENTINE REPUBLIC

The Ministry of Economic (hereinafter MoE, for its initials in Spanish) and the National Institute of Industrial Technology (hereinafter INTI, for its initials in Spanish), in coordination with the Argentine Agency for International Cooperation and Humanitarian Aid-White Helmets (ACIAH) of the Ministry of Foreign Affairs, International Trade and Worship (hereinafter MRECIC, for its initials in Spanish), have been executing the **Project on KAIZEN Technical Assistance Network for Global Opportunities of Argentine Republic (hereinafter the Project)** since October 2017 with the support of Japan International Cooperation Agency (hereinafter JICA).

The purpose of the Project is that production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.

As a result of the fifth meeting of the Joint Coordination Committee (hereinafter JCC, for its initials in Spanish) which was held on November 17, 2022, the Parties involved agreed on the following matters described in the documents hereto attached.

Buenos Aires, November 17, 2022



**Mr. CANOSA Tomás**  
Sub-secretary  
Sub-secretariat for Small and Medium-sized  
Business  
Secretary of Industry and Productive  
Development,  
Ministry of Economic  
Government of Argentine Republic



**Mr. MARZOCCHINI Marcelo**  
Operating Director  
National Institute of Industrial Technology  
(INTI)  
Government of Argentine Republic



**Mr. GALAR Santiago**  
National Director of International  
Cooperation  
Argentine Agency for International  
Cooperation and Humanitarian Aid -  
White Helmets (ACIAH)  
Ministry of Foreign Affairs, International  
Trade and Worship  
Government of the Argentine Republic



**Mr. TAKEDA Hiroyuki**  
Resident Representative  
JICA Argentine Office



**MINUTES OF THE FIFTH MEETING OF THE JOINT COORDINATION COMMITTEE  
IN THE FRAMEWORK OF THE PROJECT ON KAIZEN TECHNICAL ASSISTANCE  
NETWORK FOR GLOBAL OPPORTUNITIES OF ARGENTINE REPUBLIC**

In the city of Buenos Aires, Argentine Republic, at 10:00 a.m. on November 17, 2022, Gonzalo Soler and Lucía Knorre of the Secretariat for Industry and Productive Development of MoE; Marcelo Marzocchini, Operating Director of the INTI; Yoshinori Yamaguchi, First Secretary of the Embassy of Japan; Hiroyuki Takeda, Resident Representative of JICA in Argentine Republic, and Yojiro Fujiwara, JICA Project Team Leader, gathered at INTI for the fifth meeting of the JCC, which addressed the following issues:

**DEVELOPMENT OF THE MEETING**

**FIRST ITEM:**

**Development of the Agenda and Participants**

The agenda and the list of participants of the fifth JCC meeting are those listed in Schedules 1 and 2, respectively.

**SECOND ITEM:**

**Project Director**

The members of the JCC confirmed that the Sub-secretary for Small and Medium-sized Enterprises should oversee the Project as the Project Director, as per the government procedure.

**THIRD ITEM:**

**Confirmation of the Project Design Matrix (PDM)**

The members of the JCC confirmed the Project framework and agreed the updated objectively verifiable indicators to monitor and evaluate the Project in the PDM (Schedule 3).

**FOURTH ITEM:**

**Confirmation of the Project activities up to its completion**

The members of the JCC confirmed the Project activities up to its completion and the action plan in 2023 as per the revised Project duration based on the amended Record of Discussion (R/D) (Schedule 4). It is important to maintain the outcome of the Project to achieve the overall goal after the completion of the project. The activities for 5<sup>th</sup> batch pilot companies should start accordingly.

7

10

11

**FIFTH ITEM:**

**Confirmation of the progress as per the Project Design Matrix (PDM)**

The members of the JCC confirmed the status of the Project activities as of November 2022, based on the summary reported in the JCC meeting by the JICA Expert Team of the Project as per the PDM (Schedule 4). It is noted that the monitoring evaluation for the 3<sup>rd</sup> batch shows better result than the 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> in spite of the pandemic situation thanks to all the concerned INTI consultant and management, JICA Experts, and sincere efforts of the pilot companies. Kaizen extension in Paraguay also achieved a successful result of Kaizen intervention.

**SIXTH ITEM:**

**Confirmation of the achievements in 2022**

6-1. The members of the JCC confirmed the advancements of the Project activities as of November 2022, based on the summary reported in the JCC meeting by the INTI Management Technology Network Team (Schedule 4). The activities for the 3<sup>rd</sup> batch were completed and the activities for the 4<sup>th</sup> batch has been completed successfully, the results of which was shared in various seminars.

6-2. The members of the JCC confirmed the advancements of the Project activities in Kaizen extension among Latin American countries. The experience of the activities will be reflected in the Guia TG, a common guideline of consultation on quality and productivity for enterprises in the context of Latin American countries (Schedule 4).

**SEVENTH ITEM:**

**Other Important Issues to be Considered**

The members of the JCC affirmed each contribution of those involved in the Project and agreed to continue close communication for effective and efficient implementation of the Project and maximum utilization of the outcome.


It was agreed to organize the next JCC annual meeting in October 2023 to review the progress and guide the way forward.

## LIST OF SCHEDULES

SCHEDULE 1: Agenda of the fourth meeting of the JCC

SCHEDULE 2: List of participants of the fourth meeting of the JCC

SCHEDULE 3: PDM with objectively verifiable indicators

 SCHEDULE 4: Activities towards the Project completion  
Summary of the Project status as per PDM and Summary of the  
advancements of the Project activities



PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Mediante la presente agradecemos la confirmación de su participación en la **5° Reunión del Comité Conjunto en el marco del proyecto Kaizen TANGO** a realizarse el próximo jueves 17 de noviembre de 2022 a las 10.00h en el Aula del Edificio 12 del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

## Programa:

- 10:00 Bienvenida y presentación de los participantes.
- 10:10 Palabras del Director Operativo del INTI, Ing. Marcelo Marzocchini
- 10:20 Palabras del Representante Residente de JICA en Argentina, Lic. Hiroyuki Takeda.
- 10:30 Presentación del Plan General del Proyecto y sus avances y presentación de las próximas actividades en el 2023 por parte del Jefe del equipo de expertos japoneses del Proyecto Kaizen TANGO, Lic. Yojiro Fujiwara, y de Coordinadora del Proyecto Kaizen TANGO por INTI, María Eugenia Lagier
- 11:30 Espacio de intercambio.
- 11:40 Palabras de cierre

## Draft Project Design Matrix

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(Revised)	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.	1) Increase of the number of the persons by 10,000 people in charge of quality and productivity in enterprises and business related organisations  2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased by 1,000 companies.	1) INTI report  2) INTI report	
<b>Project Purpose</b> Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.	1) Increase of productivity and quality* through introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)" in 100 companies in Argentine and 6 companies in 2 pilot countries of Latin American Productivity network  2) 70 persons(consultants and government officials) in the third countries were provided training for capacity improvement by INTI	1) •Final reports of enterprise consultation •Project report •INTI report  2) •Final reports of enterprise consultation	Enhancement of quality and productivity is accompanied with sound management of enterprises and economic environment.
<b>Outputs</b> 1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.  2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.  3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.	1) 80 INTI consultants provide necessary consultation to the pilot enterprises  2) 25 MT consultants in INTI will have been certified at the end of the Project.  3) Carry out 5 national seminars to present the results in the pilot companies and 15 regional seminars to disseminate Kaizen practices in Argentina.  2) Achieve 80% satisfaction rate for service jointly provided by INTI and Japanese experts from both enterprise owners and employees of pilot companies per year.  3) 10 MT consultants in the third countries are recognized as capable by a panel of experts consisting of INTI and Japanese experts through a study case .  4) Experience shared through 2 seminars in the third countries by INTI and representatives from LA network  1) 70% of pilot companies achieved their KPI set at the beginning of the consultation.	1) Project report  2) Project report  1) Project report  2) Project report  1) Project report	Hyper inflation or other sever economic disturbance will not happen.
<b>Activities</b> 0-1 Baseline survey 0-2 End-line survey 1-1 to conduct professional training to INTI MT network members 1-2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants 1-3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members 1-4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic in alignment with JICA effort to standardise Kaizen 1-5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on 1-6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on 1-7 to develop necessary training equipment 2-1 to enhance MT network among the third countries 2-2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries 2-3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book 2-4 to conduct promotional activities through various media and events 3-1 to provide consultation services to target enterprises 3-2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity 3-3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains 3-4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies		<b>Argentine Side</b> 1. Counterpart personnel and administrative personnel 2. Suitable office space with necessary equipment including utility cost 3. Training cost for the third country training as per PPJA 4. Necessary allocation and maintenance for operation of training equipment	<b>Pre-condition</b> Economic policy in Argentine Republic remains same.

G

X

R

J

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**



Red de Asistencia Técnica en  
Tecnologías de Gestión para  
Oportunidades Globales

REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTO - NOVIEMBRE 2022

Yojiro Fujiwara - Jefe de equipo de expertos de JICA  
María Eugenia Lagier - Coordinadora Proyecto Kaizen T.A.N.G.O. por INTI

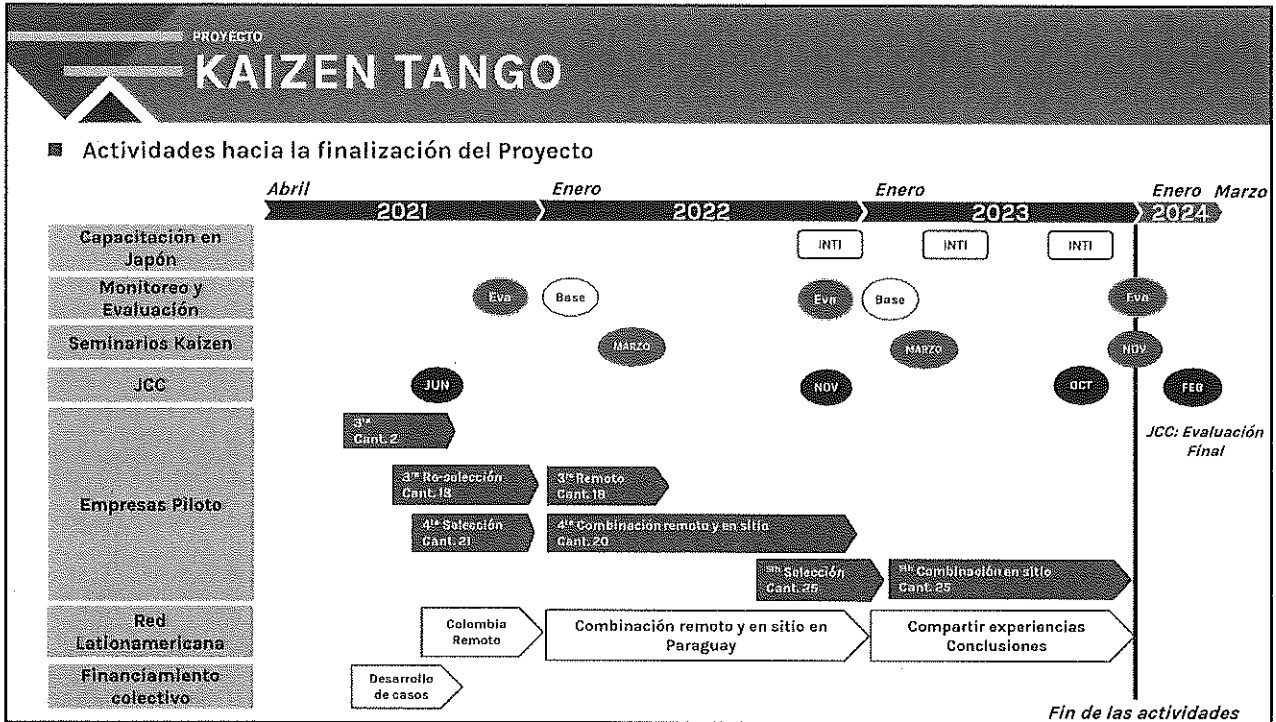


1

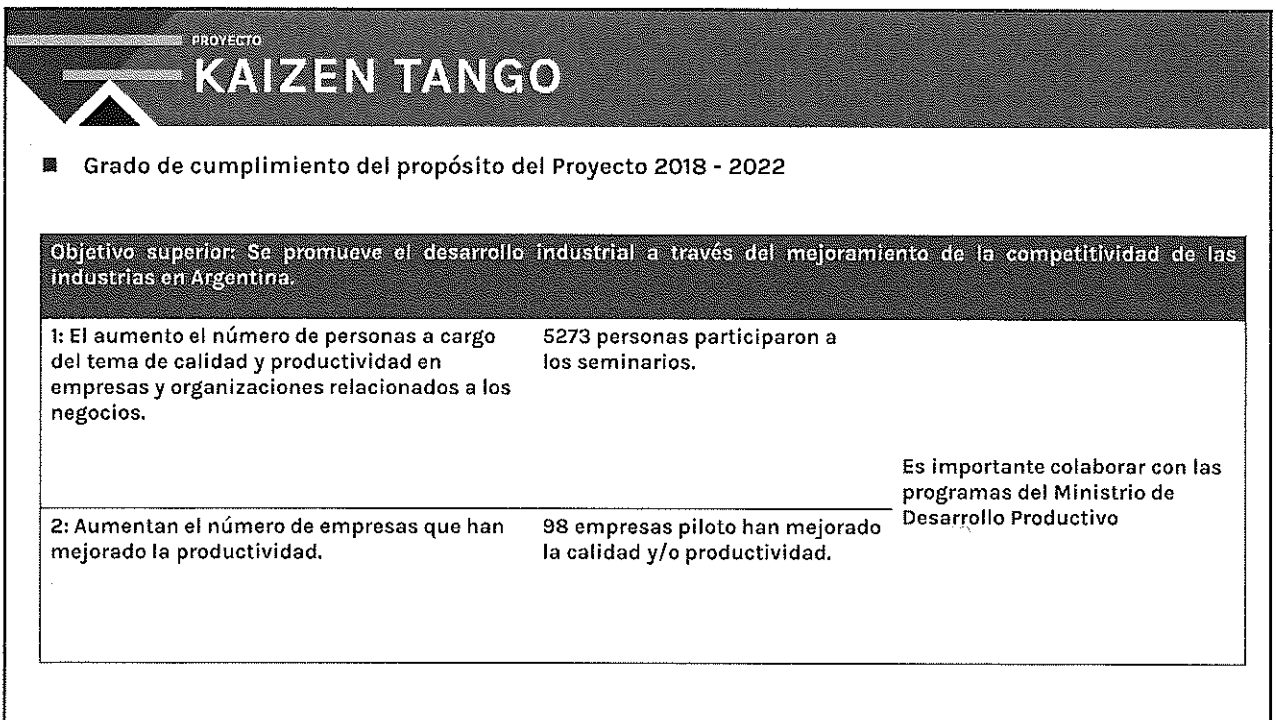
PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(Revised)	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.	1) Increase of the number of the persons by 10,000 people in charge of quality and productivity in enterprises and business related organisations 2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased by 1,000 companies.	1) INTI report 2) INTI report	
<b>Project Purpose</b> Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.	1) Increase of productivity and quality* through introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)" in 100 companies in Argentine and 8 companies in 2 pilot countries of Latin American Productivity network 2) 70 persons(consultants and government officials) in the third countries were provided training for capacity improvement by INTI	1) Final reports of enterprise consultation -Project report -INTI report 2) Final reports of enterprise consultation	Enhancement of quality and productivity is accompanied with sound management of enterprises and economic environment.
<b>Outputs</b> 1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.  2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.  3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.	1) 80 INTI consultants provide necessary consultation to the pilot enterprises 2) 25 MT consultants in INTI will have been certified at the end of the Project.  1) Carry out 5 national seminars to present the results in the pilot companies and 15 regional seminars to disseminate Kaizen practices in Argentina. 2) Achieve 80% satisfaction rate for service jointly provided by INTI and Japanese experts from both enterprise owners and employees of pilot companies per year. 3) 10 MT consultants in the third countries are recognized as capable by a panel of experts consisting of INTI and Japanese experts through a study case 4) Experience shared through 2 seminars in the third countries by INTI and representatives from LA network 1) 70% of pilot companies achieved their KPI set at the beginning of the consultation.	1) Project report 2) Project report  1) Project report  2) Project report  1) Project report	Hyper inflation or other severe economic disturbance will not happen.

2



3



4

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ Grado de cumplimiento del propósito del Proyecto 2018 - 2022

**Objetivo del Proyecto :** Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.

<b>1:</b> Aumento de la productividad y la calidad a través de la introducción de las "Tecnologías Japonesas de Gestión de la Producción". (Kaizen, 5S, etc)	77 empresas piloto en Argentina, 3 empresas en Colombia y 5 empresas en Paraguay han mejorado la calidad y/o productividad.
<b>2:</b> 70 personas (consultores y funcionarios gubernamentales) de terceros países recibieron capacitación para mejorar las capacidades por parte del INTI	85 personas recibieron formación para mejorar sus capacidades en terceros países.

5

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

**Output 1. Fortalecimiento de las capacidades de consultoría sobre gestión productiva en el INTI**

**1:** 21 consultores del INTI en la primera tanda, 30 en la segunda tanda, 25 en la tercer tanda, y 24 en la cuarto tanda han mejorado su capacidad a través de OJT.

**2:** Hay 15 personas certificadas en INTI.

**Output 2. Extensión de servicios de los Asesores de Tecnologías de Gestión (ATG)**

**1:** Han realizado 3 seminario nacional y 11 seminarios regionales

**2:** Satisfacción del propietario más que algo satisfecho: 1° (17), 2° (18), 3° (15)  
Satisfacción del empleado más que algo satisfecho: 1° (15), 2° (16), 3° (15)

**3:** Sin resultados aún. El panel de expertos se realizará en junio 2023

**4:** 1 Seminario en Colombia en 2021. Seminario en Paraguay se realizará en marzo 2023

**Output 3. Mejora el potencial de negocios de las empresas pilotos.**

**1:** La primera tanda: 17 empresas cumplidas  
La segunda tanda: 19 empresas cumplidas  
La tercera tanda: 15 empresas cumplidas y 2 cumplidas en Kaizen remoto  
La cuarta tanda: 20 empresas cumplidas

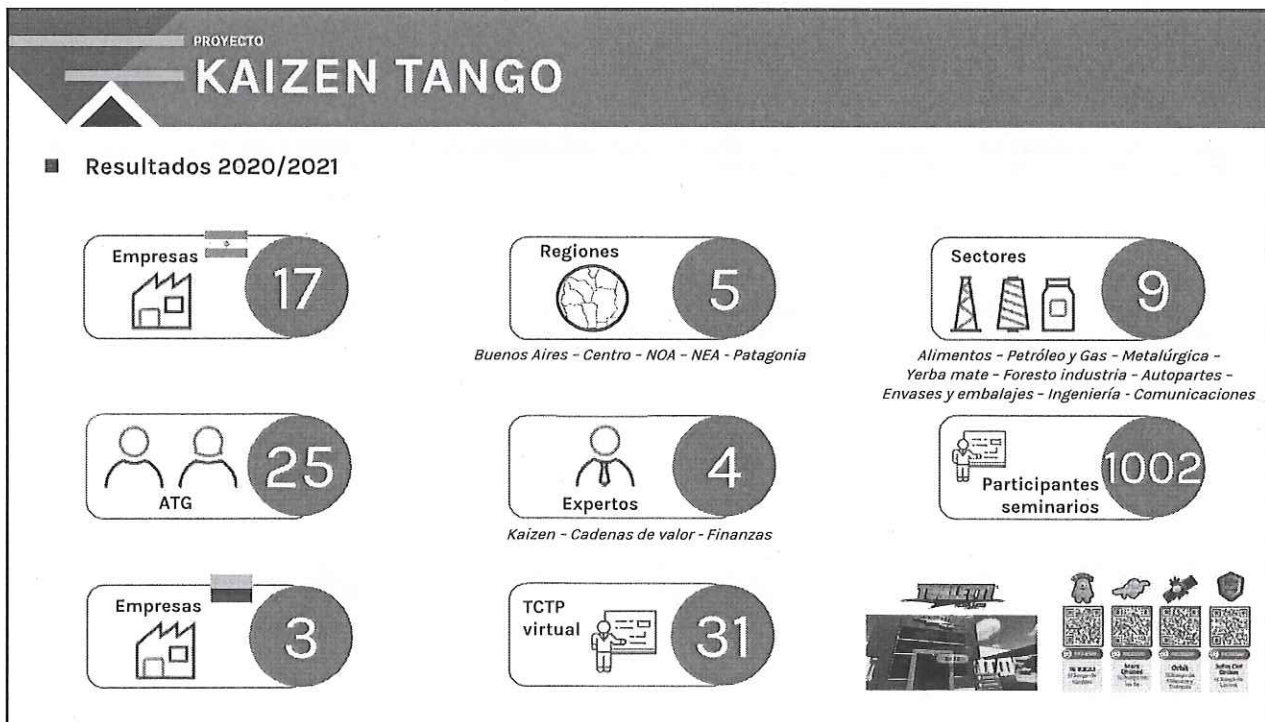
6



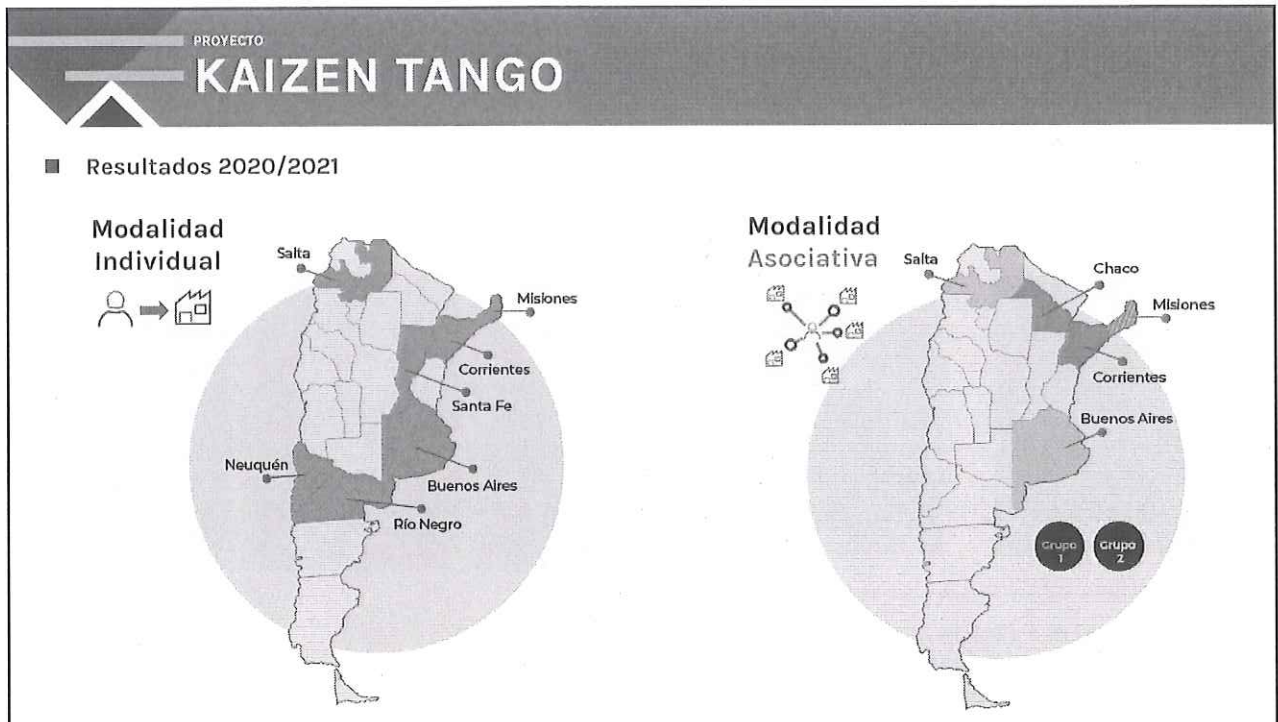
PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

# AVANCES Y PRÓXIMAS ACTIVIDADES

7



8



9

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ Resultados 2020/2021

**Modalidad Individual**

RAZÓN SOCIAL	TEMA KAIZEN	SECTOR	PROVINCIA
<i>Felsim S.R.L.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del scrap en el proceso de armado.</li> </ul>	Industria del plástico	Buenos Aires
<i>Vitolan S.A.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología 5S.</li> <li>Reducción del retrabajo en procesos de lijado y revestimiento.</li> <li>Reducción del desperdicio.</li> </ul>	Laboratorio	Santa Fe
<i>Buenos Vientos S.R.L.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología 5S.</li> </ul>	Alimenticia	Río Negro
<i>MBP S.R.L.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5S Stock de herramientas y repuestos.</li> <li>Estandarización de procesos.</li> </ul>	Hidrocarburos	Neuquén
<i>Eseica Neo S.R.L.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5S del almacén de material de pintura y de la sección de mantenimiento.</li> <li>Reducción de defectos y retrabajos.</li> </ul>	Metalúrgica	Corrientes
<i>Calsa S.R.L.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología 5S.</li> <li>Optimización del pantógrafo.</li> <li>Análisis y rediseño del layout.</li> </ul>	Metalúrgica	Misiones
<i>Cooperativa de Trabajo La Hoja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización proceso de emvasado.</li> </ul>	Alimenticia	Misiones
<i>Santiago Sáenz S.A.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de botellas perdidas en producción.</li> </ul>	Productos químicos y de limpieza	Salta
<i>Equipos Eléctricos Salta S.A.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del tiempo de gestión de las órdenes de producción.</li> </ul>	Energía	Salta

**Modalidad Asociativa**

RAZÓN SOCIAL	TEMA KAIZEN	SECTOR	PROVINCIA
<i>Luis Campagnola Muebles</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el desarrollo de nuevos productos por el cambio de especie de madera.</li> </ul>	Foresto Industrial	Chaco
<i>Fibro Art SRL</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la productividad en el montaje de estructuras de camión.</li> </ul>	Foresto Industrial	Chaco
<i>Melli Hnos SA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la productividad un 15% en la fabricación de aberturas.</li> </ul>	Foresto Industrial	Chaco
<i>Forestadora Tapebicua</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la productividad un 20% en el horno de secado de planas, plantas de madera.</li> </ul>	Foresto Industrial	Corrientes
<i>Kerf Maderas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir los retrabajos en entregas de los productos.</li> </ul>	Foresto Industrial	Misiones

RAZÓN SOCIAL	TEMA KAIZEN	SECTOR	PROVINCIA
<i>SIC Comunicaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acorralar el tiempo de respuesta de la OT de mantenimiento.</li> <li>Reducir eficiencia entre tiempo planificado y tiempo de ejecución de los proyectos.</li> <li>Mejorar la comunicación interna de los proyectos.</li> </ul>	Comunicaciones y automatización	Salta
<i>Del Plast Envases Flexibles SA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de los defectos y el retrabajo a implementación de las 5S.</li> </ul>	Envases y embalajes	Buenos Aires
<i>IDS Ingeniería</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del tiempo de reparación de los vapores.</li> </ul>	Foresto Industrial	Misiones

10

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ Resultados 2020/2021








DESARROLLO DE CURSOS AUTOGESTIONADOS  
 EK1 (2020 - 2022): 2358 participantes  
 EK2 (2022): 834 participantes

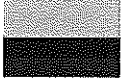



11

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ Resultados 2020/2021

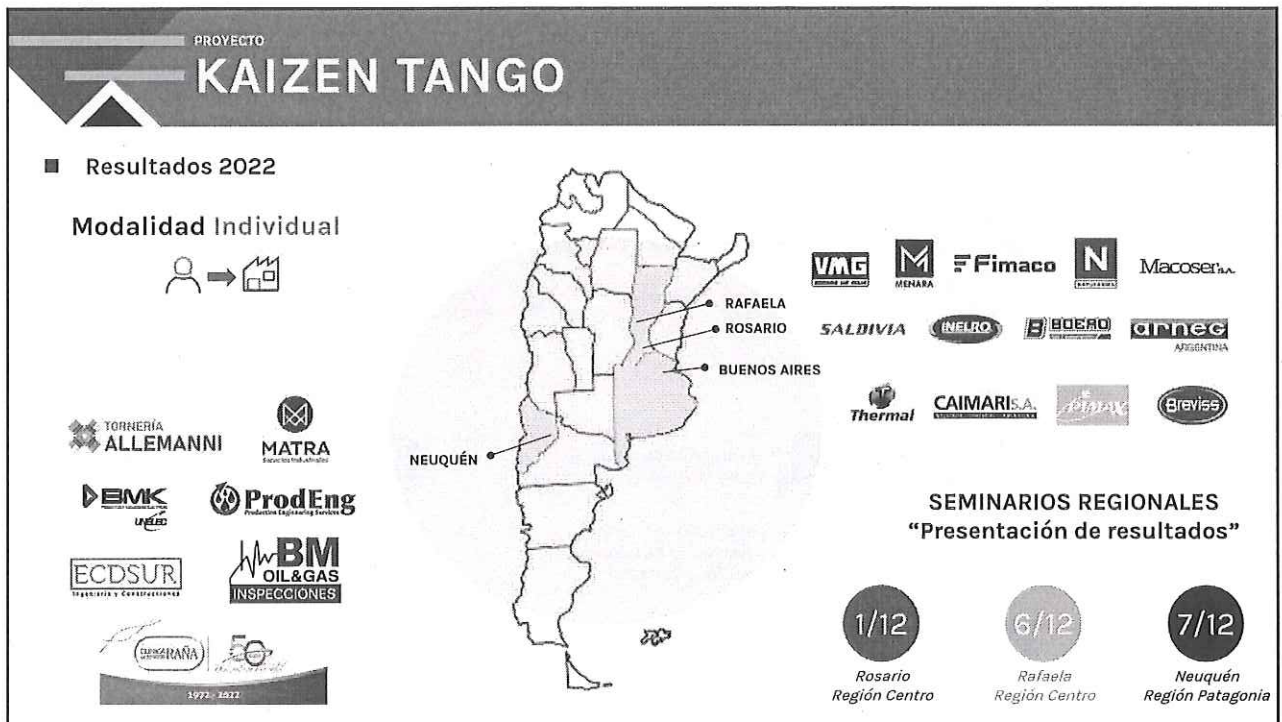
**9** ATG certificados/as

- Nuevas modificaciones a protocolo
- OCA (organismo de calificación autorizado) 

12




13




14

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ **Desarrollos 2022**



**CAPACITACIÓN EN JAPÓN**  
9 becas para asesores/as INTI




**LABORATORIO TG**




**PUBLICACIÓN**  
"Kaizen en empresas de servicios"




**PUBLICACIÓN**  
"Buenas prácticas de desarrollo de proveedores"





**Booklet 2022**




**"GUIA TG"**  
Reedición con aportes de Paraguay y Colombia

15

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**


■ **Actividades 2023**

**Empresas pilotos**




25

**Aporte INTI a la sociedad**



24


**Panel de expertos/as**





10


**SECTORES ESTRATÉGICOS**  
*Equipamiento médico - Maquinaria para alimentos - Maquinaria agrícola - Textil indumentaria - Alimentos - Foresto industria - Juguetes Naval - Minería - Autopartes*


● **Selección Diciembre 2022**      ● **Misiones 2023**  
*Marzo - Junio - Octubre*


 Evaluación de seguimiento 4to y 5to batch

 Análisis financiero y evaluación de seguimiento 1er, 2do y 3er batch

 2 capacitaciones en Japón 21/05/23 y 01/10/23

 Seminario Paraguay 2/3/23  
Seminario general semana 6/3/23  
Seminario de cierre Noviembre 2023

 Taller examen certificación japonesa

 Videos de resultados de proyecto

16

**¡Muchas gracias!**  
**Arigato gozaimasu!**


MINUTA DE LA QUINTA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA  
ENTRE EL MINISTERIO DE ECONOMÍA, EL MINISTERIO DE RELACIONES  
EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO, EL INSTITUTO NACIONAL  
DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL Y LA AGENCIA DE COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL DEL JAPÓN EN EL MARCO DEL PROYECTO DE RED DE  
ASISTENCIA TÉCNICA KAIZEN PARA OPORTUNIDADES GLOBALES  
DE LA REPUBLICA ARGENTINA

El Ministerio de Economía (en adelante "MdE") y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (en adelante "INTI"), en coordinación con la Agencia Argentina de Cooperación Internacional y Ayuda Humanitaria-Cascos Blancos (ACIAH) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (en adelante "MRECIC"), ejecutan desde octubre de 2017 el **Proyecto de Red de Asistencia Técnica KAIZEN para Oportunidades Globales de la República Argentina (en adelante el "Proyecto")** con el apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante "JICA").

El propósito del proyecto es que la calidad de la producción y la productividad de las empresas argentinas mejore mediante la aplicación de las metodologías japonesas de gestión de la producción, que se adaptan a la República Argentina y se difunden a terceros países.

Como resultado de la quinta reunión de la Comité de Coordinación Conjunta (en adelante CCC) que se celebró el 17 de noviembre de 2022, las Partes implicadas acordaron los siguientes asuntos que se describen en los documentos adjuntos.

Buenos Aires, 17 de noviembre de 2022

  
**Mg. CANOSA Tomás**  
Subsecretario  
Subsecretaría de la Pequeña y Mediana  
Empresa  
Secretaría de Industria y Desarrollo  
Productivo  
Ministerio de Economía  
Gobierno de la República Argentina

  
**Ing. MARZOCCHINI Marcelo**  
Director Operativo  
Instituto Nacional de Tecnología Industrial  
(INTI)  
Gobierno de la República Argentina

  
**Lic. GALAR Santiago**  
Director Nacional de Cooperación  
Internacional  
Agencia Argentina de Cooperación  
Internacional y Ayuda Humanitaria-  
Cascos Blancos (ACIAH)  
Ministerio de Relaciones Exteriores,  
Comercio Internacional y Culto  
Gobierno de la República Argentina

  
**Lic. TAKEDA Hiroyuki**  
Representante Residente  
Oficina de JICA en Argentina

## **MINUTA DE LA QUINTA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA EN EL MARCO DEL PROYECTO DE RED DE ASISTENCIA TÉCNICA KAIZEN PARA OPORTUNIDADES GLOBALES DE LA REPUBLICA ARGENTINA**

En la ciudad de Buenos Aires, República Argentina, a las 10:00 horas del día 17 de noviembre de 2022, Gonzalo Soler y Lucía Knorre de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del MdE; Marcelo Marzocchini, Director Operativo del INTI; Yoshinori Yamaguchi, Primer Secretario de la Embajada del Japón; Hiroyuki Takeda, Representante Residente de JICA en la República Argentina y Yojiro Fujiwara, Líder del Equipo de Expertos de JICA, se reunieron en el INTI para la quinta reunión del CCC, en la que se trataron los siguientes temas:

### **DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

#### **PRIMER PUNTO:**

##### **Desarrollo del orden del día y de los participantes**

El orden del día y la lista de participantes de la quinta reunión del CCC son los que figuran en los Anexos 1 y 2, respectivamente.

#### **SEGUNDO PUNTO:**

##### **Director del proyecto**

Los miembros del CCC confirmaron que el Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa debe supervisar el proyecto como director del mismo, según el procedimiento gubernamental.

#### **TERCER PUNTO:**

##### **Confirmación de la matriz de diseño del proyecto (PDM, por sus siglas en inglés)**

Los miembros del CCC confirmaron el marco del Proyecto y acordaron los indicadores actualizados y objetivamente verificables para el seguimiento y la evaluación del Proyecto en el PDM (Anexo 3).

#### **CUARTO PUNTO:**

##### **Confirmación de las actividades del proyecto hasta su finalización**

Los miembros del CCC confirmaron las actividades del proyecto hasta su finalización y el plan de acción en 2023 según la duración revisada del proyecto basada en el acta de debate modificada (Anexo 4). Es importante mantener el resultado del proyecto para lograr el objetivo general tras la finalización del mismo. Las actividades para las empresas piloto del 5º lote deben comenzar en consecuencia.



#### **QUINTO PUNTO:**

##### **Confirmación del proyecto conforme a la matriz de diseño del proyecto (PDM)**

Los miembros del CCC confirmaron el estado de las actividades del Proyecto a partir de noviembre de 2022, basándose en el resumen informado en la reunión del CCC por el Equipo de Expertos de JICA del Proyecto según la PDM (Anexo 4). Se observa que la evaluación del seguimiento del 3º lote muestra un mejor resultado que el 1º y el 2º a pesar de la situación de pandemia, gracias a todos los consultores y directivos del INTI implicados, a los expertos de JICA y a los sinceros esfuerzos de las empresas piloto. La extensión de Kaizen en Paraguay también logró un resultado exitoso de la intervención Kaizen.

#### **SEXTO PUNTO:**

##### **Confirmación de los logros alcanzados en 2022**

6-1. Los miembros del CCC confirmaron el progreso de las actividades del Proyecto a partir de noviembre de 2022, basándose en el resumen informado en la reunión del CCC por el Equipo de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI (Anexo 4). Las actividades del tercer lote se completaron y las del cuarto lote se han completado con éxito, cuyos resultados se compartieron en varios seminarios.

6-2. Los miembros del CCC confirmaron los progresos de las actividades del Proyecto en la extensión de Kaizen entre los países de América Latina. La experiencia de las actividades se reflejará en la Guía TG, una directriz común de consulta sobre la calidad y la productividad para las empresas en el contexto de los países latinoamericanos (Anexo 4).

#### **SÉPTIMO PUNTO:**

##### **Otras cuestiones importantes a tener en cuenta**

Los miembros del CCC confirmaron cada una de las contribuciones de los participantes en el proyecto y acordaron seguir manteniendo una estrecha comunicación para lograr una ejecución eficaz y eficiente del Proyecto y el máximo provecho de sus resultados.

Se acordó organizar la próxima reunión anual del CCC en octubre de 2023 para revisar los avances y marcar el camino a seguir.



## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Orden del día de la cuarta reunión del CCC

ANEXO 2: Lista de participantes en la cuarta reunión del CCC

ANEXO 3: PDM con indicadores objetivamente verificables

ANEXO 4: Actividades para la finalización del proyecto  
Resumen del estado del Proyecto según la PDM y Resumen de los  
progresos de las actividades del Proyecto

41

48

48

48

PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Mediante la presente agradecemos la confirmación de su participación en la **5° Reunión del Comité Conjunto en el marco del proyecto Kaizen TANGO** a realizarse el próximo jueves 17 de noviembre de 2022 a las 10.00h en el Aula del Edificio 12 del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

## Programa:

- 10:00 Bienvenida y presentación de los participantes.
- 10:10 Palabras del Director Operativo del INTI, Ing. Marcelo Marzocchini
- 10:20 Palabras del Representante Residente de JICA en Argentina, Lic. Hiroyuki Takeda.
- 10:30 Presentación del Plan General del Proyecto y sus avances y presentación de las próximas actividades en el 2023 por parte del Jefe del equipo de expertos japoneses del Proyecto Kaizen TANGO, Lic. Yojiro Fujiwara, y de Coordinadora del Proyecto Kaizen TANGO por INTI, María Eugenia Lagier
- 11:30 Espacio de intercambio.
- 11:40 Palabras de cierre

9.

40

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten mark]*

Organización	Nombre	Cargo
Ministerio de Economía, Secretaría De Industria y Desarrollo Productivo	Gonzalo Soler	Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa
	Lucía Knorre	Jefa de Gabinete de la Subsecretaría de Industria
	Aldo Lorusso	Vicepresidente ejecutivo de INTI
	Gonzalo Fernandez	Asesor de la Vicepresidencia
	Marcelo Marzocchini	Director Operativo
	María Fernanda Becce	Gerente de Relaciones Institucionales y Comunicación
	María Eugenia Suárez	Subgerente de Relaciones Institucionales
	Ignacio Asís	Subgerente de Tecnologías de Gestión y Conocimiento
	María Eugenia Lagier	Jefa de Departamento de Tecnologías de Gestión Buenos Aires
	Yoshinori Yamaguchi	Primer Secretario
Embajada del Japón	Hiroyuki Takeda	Representante Residente
	Gastón Miyashiro	Oficial de Programa
	Yuri Taniguchi	Coordinadora del Proyecto Kaizen TANGO
Equipo de Expertos Japoneses	Yojiro Fujiwara	Lider del equipo
	Tomoko Morita	Encargada de capacitación y monitoreo
	Hiroaki Miyahara	Experto Kaizen

## Draft Project Design Matrix

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(Revised)	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.	1) Increase of the number of the persons by 10,000 people in charge of quality and productivity in enterprises and business related organisations  2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased by 1,000 companies.	1) INTI report  2) INTI report	
<b>Project Purpose</b> Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.	1) Increase of productivity and quality* through introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)" in 100 companies in Argentine and 6 companies in 2 pilot countries of Latin American Productivity network  2) 70 persons(consultants and government officials) in the third countries were provided training for capacity improvement by INTI	1) •Final reports of enterprise consultation •Project report •INTI report  2) •Final reports of enterprise consultation	Enhancement of quality and productivity is accompanied with sound management of enterprises and economic environment.
<b>Outputs</b> 1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.  2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.  3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.	1) 80 INTI consultants provide necessary consultation to the pilot enterprises  2) 25 MT consultants in INTI will have been certified at the end of the Project.  1) Carry out 5 national seminars to present the results in the pilot companies and 15 regional seminars to disseminate Kaizen practices in Argentina.  2) Achieve 80% satisfaction rate for service jointly provided by INTI and Japanese experts from both enterprise owners and employees of pilot companies per year.  3) 10 MT consultants in the third countries are recognized as capable by a panel of experts consisting of INTI and Japanese experts through a study case .  4) Experience shared through 2 seminars in the third countries by INTI and representatives from LA network  1) 70% of pilot companies achieved their KPI set at the beginning of the consultation.	1) Project report  2) Project report  1) Project report  2) Project report  1) Project report	Hyper inflation or other sever economic disturbance will not happen.
<b>Activities</b> 0-1 Baseline survey 0-2 End-line survey 1-1 to conduct professional training to INTI MT network members 1-2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants 1-3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members 1-4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic in alignment with JICA effort to standardise Kaizen 1-5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on 1-6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on 1-7 to develop necessary training equipment 2-1 to enhance MT network among the third countries 2-2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries 2-3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book 2-4 to conduct promotional activities through various media and events 3-1 to provide consultation services to target enterprises 3-2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity 3-3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains 3-4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies		<b>Argentine Side</b> 1. Counterpart personnel and administrative personnel 2. Suitable office space with necessary equipment including utility cost 3. Training cost for the third country training as per PPJA 4. Necessary allocation and maintenance for operation of training equipment	<b>Pre-condition</b>  Economic policy in Argentine Republic remains same.

G

X

R

J

PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Red de Asistencia Técnica en  
Tecnologías de Gestión para  
Oportunidades Globales

REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTO - NOVIEMBRE 2022

Yojiro Fujiwara - Jefe de equipo de expertos de JICA  
María Eugenia Lagier - Coordinadora Proyecto Kaizen T.A.N.G.O. por INTI



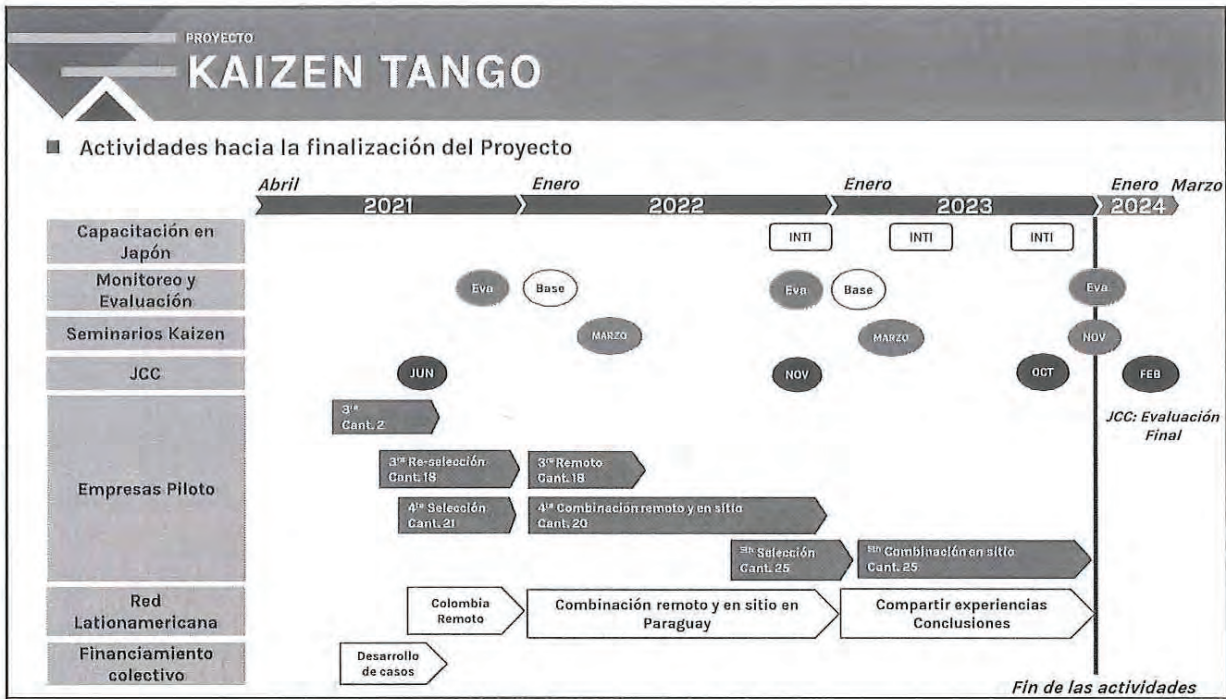
1

PROYECTO

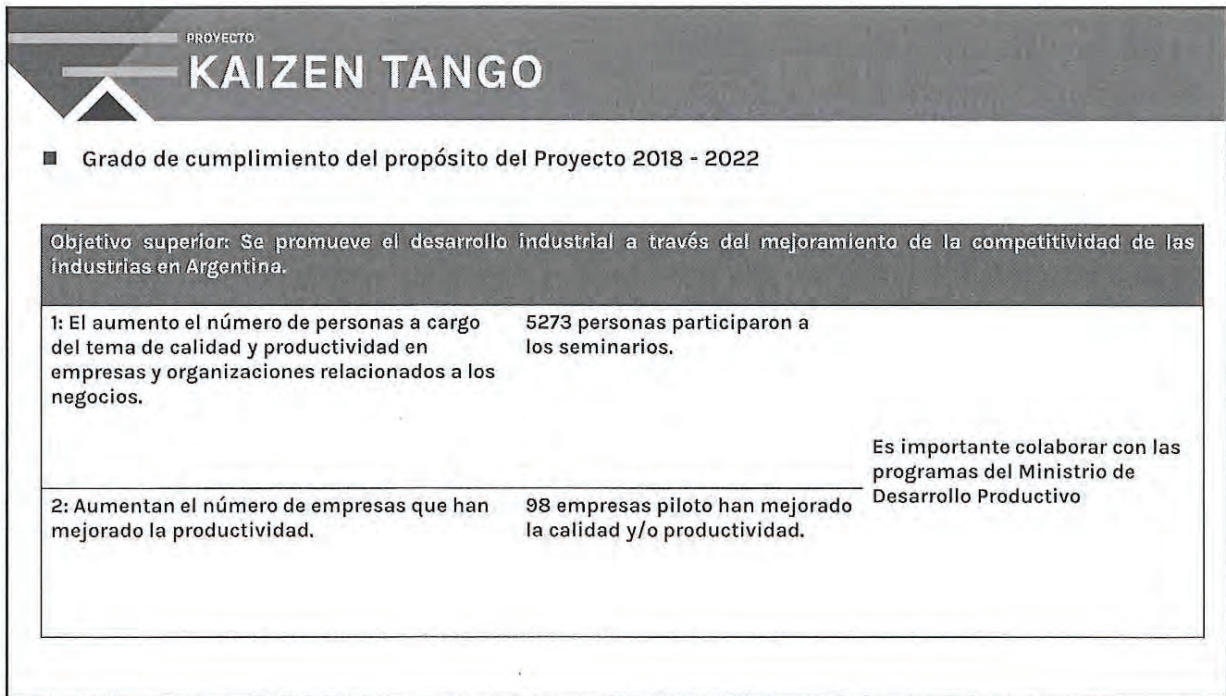
# KAIZEN TANGO

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(Revised)	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.	1) Increase of the number of the persons by 10,000 people in charge of quality and productivity in enterprises and business related organisations 2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased by 1,000 companies.	1) INTI report  2) INTI report	
<b>Project Purpose</b> Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.	1) Increase of productivity and quality* through Introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)" in 100 companies in Argentina and 6 companies in 2 pilot countries of Latin American Productivity network  2) 70 persons(consultants and government officials) in the third countries were provided training for capacity improvement by INTI	1) -Final reports of enterprise consultation -Project report -INTI report  2) -Final reports of enterprise consultation	Enhancement of quality and productivity is accompanied with sound management of enterprises and economic environment.
<b>Outputs</b> 1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.  2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.	1) 80 INTI consultants provide necessary consultation to the pilot enterprises 2) 25 MT consultants in INTI will have been certified at the end of the Project.  1) Carry out 5 national seminars to present the results in the pilot companies and 15 regional seminars to disseminate Kaizen practices in Argentina.  2) Achieve 80% satisfaction rate for service jointly provided by INTI and Japanese experts from both enterprise owners and employees of pilot companies per year.  3) 10 MT consultants in the third countries are recognized as capable by a panel of experts consisting of INTI and Japanese experts through a study case. 4) Experience shared through 2 seminars in the third countries by INTI and representatives from LA network	1) Project report  2) Project report  1) Project report  2) Project report	Hyper inflation or other severe economic disturbance will not happen.
3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.	1) 70% of pilot companies achieved their KPI set at the beginning of the consultation.	1) Project report	

2



3



4

■ Grado de cumplimiento del propósito del Proyecto 2018 - 2022

**Objetivo del Proyecto :** Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.

**1:** Aumento de la productividad y la calidad a través de la introducción de las "Tecnologías Japonesas de Gestión de la Producción". (Kaizen, 5S, etc) **77** empresas piloto en Argentina, **3** empresas en Colombia y **5** empresas en Paraguay han mejorado la calidad y/o productividad.

**2:** 70 personas (consultores y funcionarios gubernamentales) de terceros países recibieron capacitación para mejorar las capacidades por parte del INTI **85** personas recibieron formación para mejorar sus capacidades en terceros países.

5

**Output 1. Fortalecimiento de las capacidades de consultoría sobre gestión productiva en el INTI**

**1:** 21 consultores del INTI en la primera tanda, 30 en la segunda tanda, 25 en la tercer tanda, y 24 en la cuarto tanda han mejorado su capacidad a través de OJT.

**2:** Hay 15 personas certificadas en INTI.

**Output 2. Extensión de servicios de los Asesores de Tecnologías de Gestión (ATG)**

**1:** Han realizado 3 seminario nacional y 11 seminarios regionales

**2:** Satisfacción del propietario más que algo satisfecho: 1° (17), 2° (18), 3° (15)  
Satisfacción del empleado más que algo satisfecho: 1° (15), 2° (16), 3° (15)

**3:** Sin resultados aún. El panel de expertos se realizará en junio 2023

**4:** 1 Seminario en Colombia en 2021. Seminario en Paraguay se realizará en marzo 2023

**Output 3. Mejora el potencial de negocios de las empresas pilotos.**

**1:** La primera tanda: 17 empresas cumplidas  
La segunda tanda: 19 empresas cumplidas  
La tercera tanda: 15 empresas cumplidas y 2 cumplidas en Kaizen remoto  
La cuarta tanda: 20 empresas cumplidas

*Handwritten signature*

6

*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

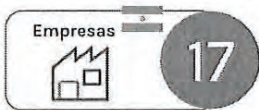
*Handwritten mark*



## AVANCES Y PRÓXIMAS ACTIVIDADES

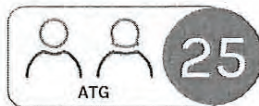
7

### Resultados 2020/2021

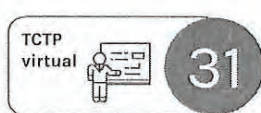
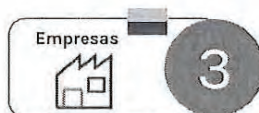


Buenos Aires - Centro - NOA - NEA - Patagonia

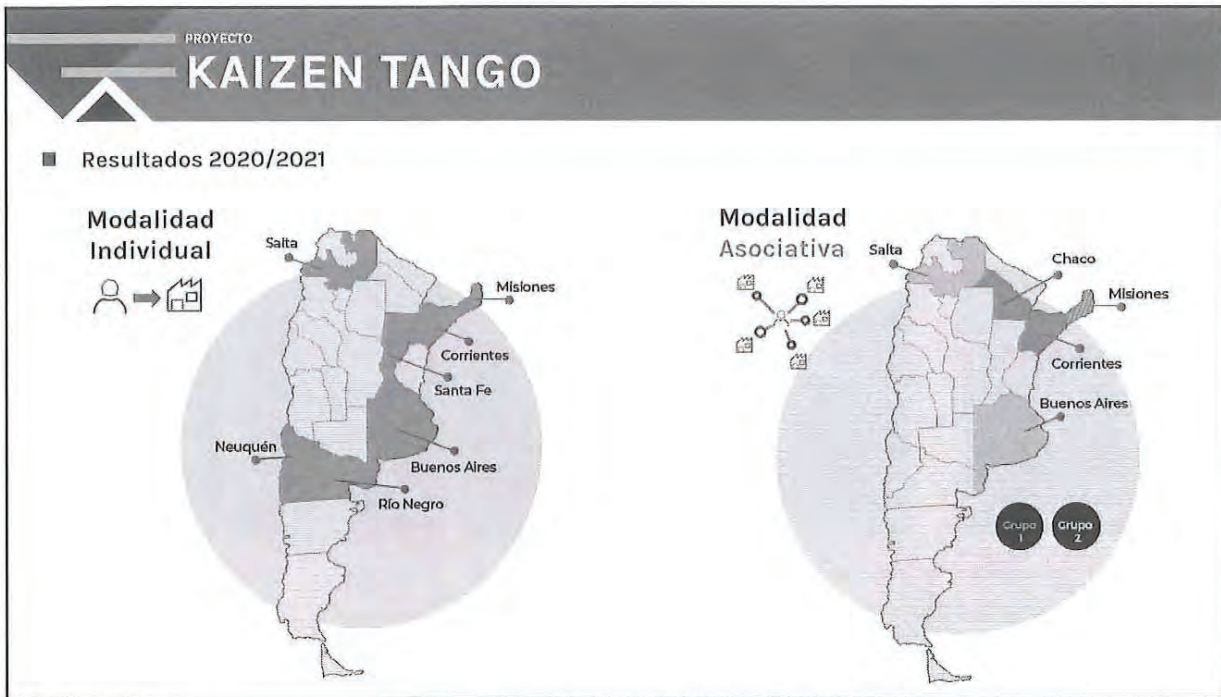
Alimentos - Petróleo y Gas - Metalúrgica - Yerba mate - Foresto industria - Autopartes - Envases y embalajes - Ingeniería - Comunicaciones



Kaizen - Cadenas de valor - Finanzas



8



9

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ Resultados 2020/2021

**Modalidad Individual**

RAZÓN SOCIAL	TEMA KAIZEN	SECTOR	PROVINCIA
<i>Felsim S.R.L.</i>	Reducción del costo en el proceso de pintura.	Industria del plástico	Buenos Aires
<i>Vitalen S.A.</i>	Metodología 5S. Reducción del retrabajo en procesos de armado y revestimiento. Reducción del lead time.	Laboratorio	Santa Fe
<i>Buenos Vientos S.R.L.</i>	Metodología 5S.	Alimenticia	Río Negro
<i>MBP S.R.L.</i>	3S Stock de herramientas y repuestos. Estandarización de procesos.	Hidrocarburos	Neuquén
<i>Eselca Nea S.R.L.</i>	5S en armado de material de pintura y de la sección de muestreo. Reducción de defectos y retrabajos.	Metalúrgica	Corrientes
<i>Caísa S.R.L.</i>	Metodología 5S. Optimización del packaging. Análisis y rediseño del layout.	Metalúrgica	Misiones
<i>Cooperativa de Trabajo La Haja</i>	Optimización proceso de envasado.	Alimenticia	Misiones
<i>Santiago Sáenz S.A.</i>	Reducción de bollos perdidos en producción.	Productos químicos y de limpieza	Salta
<i>Equipos Eléctricos Salta S.A.</i>	Reducción del tiempo de gestión de los pedidos de producción.	Energía	Salta

**Modalidad Asociativa**

RAZÓN SOCIAL	TEMA KAIZEN	SECTOR	PROVINCIA
<i>Luis Campagna Muebles</i>	Identificar el desarrollo de nuevos productos por el cambio de especie de madera.	Foresto Industrial	Chaco
<i>Fibro Art SRL</i>	Aumentar la productividad en el montaje de estructuras de cama.	Foresto Industrial	Chaco
<i>Melli Hnos SA</i>	Aumentar la productividad un 15% en la fabricación de aberturas.	Foresto Industrial	Chaco
<i>Forestadora Tapabucía</i>	Aumentar la productividad un 20% en el boma de racks de placas planas de madera.	Foresto Industrial	Corrientes
<i>Kerf Maderas</i>	Reducir los retrasos en entregas de los productos.	Foresto Industrial	Misiones

RAZÓN SOCIAL	TEMA KAIZEN	SECTOR	PROVINCIA
<i>SIC Comunicaciones</i>	Acorralar el tiempo de respuesta de las OT de mantenimiento. Reducir diferencia entre tiempo planificado y tiempo de ejecución de los proyectos. Mejorar la comunicación interna de los gestores.	Comunicaciones y automatización	Salta
<i>Del Plast Envases Flexibles SA</i>	Reducción de los defectos y el retrabajo. Implementación de las 5S.	Envases y embalajes	Buenos Aires
<i>IJS Ingeniería</i>	Reducción del tiempo de reparación de los equipos.	Foresto Industrial	Misiones

10

*OK*

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ Resultados 2020/2021



DESARROLLO DE CURSOS AUTOGESTIONADOS  
 EK1 (2020 - 2022): 2358 participantes  
 EK2 (2022): 834 participantes

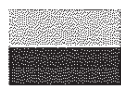
AOTS  
 PREMIO NACIONAL  


11

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ Resultados 2020/2021

**9** ATG certificados/as

- Nuevas modificaciones a protocolo
- OCA (organismo de calificación autorizado) 

12



13



14

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ **Desarrollos 2022**

 **CAPACITACIÓN EN JAPÓN**  
9 becas para asesores/as INTI

 **PUBLICACIÓN**  
"Kaizen en empresas de servicios"

 **Booklet 2022**

 **LABORATORIO TG**

 **PUBLICACIÓN**  
"Buenas prácticas de desarrollo de proveedores"


 **"GUIA TG"**  
Reedición con aportes de Paraguay y Colombia

15


*Jyf*

PROYECTO  
**KAIZEN TANGO**

■ **Actividades 2023**

**Empresas pilotos**  
 **25**

**Aporte INTI a la sociedad**  
 **24**


**Panel de expertos/as**  
 **10**


**SECTORES ESTRATÉGICOS**  
*Equipamiento médico - Maquinaria para alimentos - Maquinaria agrícola - Textil indumentaria - Alimentos - Foresto industria - Juguets Naval - Minería - Autopartes*


**Selección Diciembre 2022**


**Misiones 2023**  
Marzo - Junio - Octubre


 Evaluación de seguimiento 4to y 5to batch

 Análisis financiero y evaluación de seguimiento 1er, 2do y 3er batch

 2 capacitaciones en Japón 21/05/23 y 01/10/23

 Seminario Paraguay 2/3/23  
Seminario general semana 6/3/23  
Seminario de cierre Noviembre 2023

 Taller examen certificación japonesa

 Videos de resultados de proyecto

16

PROYECTO

KAIZEN TANGO

**iMuchas gracias!**  
**Arigato gozaimasu!**

17


**ACTA DE LA SEXTA REUNIÓN DEL COMITÉ CONJUNTO DE COORDINACIÓN  
INTEGRADO POR EL MINISTERIO DE ECONOMÍA, EL MINISTERIO DE  
RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO, EL  
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL Y LA AGENCIA  
JAPONESA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL MARCO DEL  
PROYECTO DE RED DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA OPORTUNIDADES  
GLOBALES DE KAIZEN  
PARA LA REPÚBLICA ARGENTINA**

El Ministerio de Economía (en adelante, ME) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (en adelante, INTI), en coordinación con la Agencia Argentina de Cooperación Internacional y Ayuda Humanitaria-Cascos Blancos (ACIAH) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (en adelante MRECI), desde octubre de 2017 vienen ejecutando la Red de Asistencia Técnica en Tecnologías de Gestión para Oportunidades Globales, en el marco del Proyecto KAIZEN TANGO para la República Argentina (en adelante, el Proyecto) con el apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante JICA).

El objetivo del Proyecto es mejorar la calidad de la producción y la productividad de las empresas argentinas mediante la aplicación de metodologías japonesas de gestión de la producción, adaptadas a la República Argentina y difundidas a terceros países.

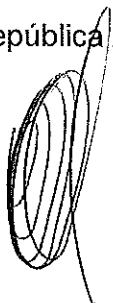
Como resultado de la sexta reunión del Comité Conjunto de Coordinación (en adelante, CCC) celebrada el 17 de noviembre de 2023, las Partes involucradas acordaron los siguientes asuntos descritos en los documentos adjuntos.

Buenos Aires, 17 de noviembre de 2023

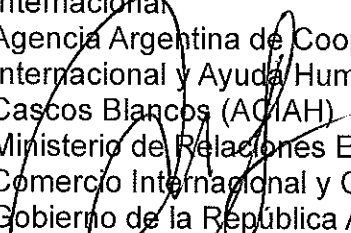


**Sr. CANOSA Tomás**  
Subsecretario  
Subsecretaría de Micro, Pequeñas y  
Medianas Empresas  
Secretaría de Industria y Desarrollo  
Productivo  
Ministerio de Economía  
Gobierno de la República Argentina

**Sra. MAYOL Sandra**  
Presidenta  
Instituto Nacional de Tecnología Industrial  
(INTI)  
Gobierno de la República Argentina



**Sr. GALAR Santiago**  
Director Nacional de Cooperación  
Internacional  
Agencia Argentina de Cooperación  
Internacional y Ayuda Humanitaria -  
Cascos Blancos (ACIAH)  
Ministerio de Relaciones Exteriores,  
Comercio Internacional y Culto  
Gobierno de la República Argentina



**Sr. TAKEDA Hiroyuki**  
Representante Residente  
JICA Oficina Argentina



**ACTA DE LA SEXTA REUNIÓN DEL COMITÉ CONJUNTO DE COORDINACIÓN EN  
EL MARCO DEL PROYECTO DE RED DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA  
OPORTUNIDADES GLOBALES DE KAIZEN PARA LA REPÚBLICA ARGENTINA**

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina, a las 10:00 hs. del 17 de noviembre de 2023, Gonzalo Soler de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del ME; Sandra Mayol, Presidenta del INTI; Tsuyoshi Tadano, Segundo Secretario de la Embajada del Japón; Mizuki Nishida y Takafumi Ueda de JICA en el Japón; Hiroyuki Takeda, Representante Residente de JICA en la República Argentina; y Yojiro Fujiwara, Jefe de Equipo del Proyecto de JICA, se reunieron en el INTI para la sexta reunión del CCC, en la que se trataron los siguientes temas:

**DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

**PRIMER PUNTO:**

**Desarrollo del orden del día y participantes**

El orden del día y la lista de participantes en la sexta reunión del CCC son los que figuran en los Anexos 1 y 2, respectivamente.

**SEGUNDO PUNTO:**

**Intercambio de palabras**

Los miembros del CCC intercambiaron sus palabras sobre la finalización del Proyecto. Funcionarios de la Oficina Central de JICA en el Japón también asistieron a la reunión del CCC en esta ocasión.

**TERCER PUNTO:**

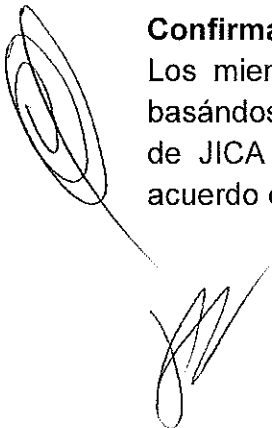
**Confirmación de los logros**

Los miembros del CCC confirmaron los logros de las actividades del Proyecto a noviembre de 2023, en base al resumen presentado en la reunión del CCC por el Equipo de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI (Anexo 3). Todas las actividades fueron completadas con éxito, y los resultados fueron compartidos en diversos seminarios.

**CUARTO PUNTO:**

**Confirmación del estado del Proyecto**

Los miembros del CCC confirmaron el estado del Proyecto a noviembre de 2023, basándose en el resumen presentado en la reunión del CCC por el Equipo de Expertos de JICA del Proyecto (Anexo 3). Los resultados satisfactorios se compartieron de acuerdo con el Informe de Finalización del Proyecto gracias a todos los interesados.





**QUINTO PUNTO:**

**Confirmación del informe de finalización del proyecto**

Los miembros del CCC confirmaron el Informe de finalización del proyecto (Anexo 4), presentado al CCC una vez finalizado el Proyecto.

**SEXTO PUNTO:**

**Otras cuestiones importantes**

Los miembros del CCC reconocieron la contribución de todos los participantes en el proyecto y acordaron mantener una estrecha comunicación para lograr una ejecución eficaz y eficiente de las actividades y el máximo aprovechamiento de los resultados.



A handwritten signature or mark at the bottom left of the page, consisting of several sharp, overlapping strokes.

A handwritten signature or mark at the bottom right of the page, consisting of a few sharp, overlapping strokes.

A handwritten signature or mark at the bottom right of the page, consisting of a few sharp, overlapping strokes.

## LISTA DE ANEXOS

**ANEXO 1:** Orden del día de la sexta reunión del CCC

**ANEXO 2:** Lista de participantes en la sexta reunión del CCC

**ANEXO 3:** Resumen de los logros y el estado del proyecto

**ANEXO 4:** Informe de finalización del Proyecto



A handwritten signature or mark consisting of several overlapping loops and a long tail extending downwards and to the right.

A handwritten signature or mark consisting of several overlapping loops and a long tail extending downwards and to the right.

A handwritten signature or mark consisting of several overlapping loops and a long tail extending downwards and to the right.

PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Mediante la presente agradecemos la confirmación de su participación en la **6° Reunión del Comité Conjunto en el marco del proyecto Kaizen TANGO** a realizarse el próximo viernes 17 de noviembre de 2023 a las 10.00h en la sede Retiro del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Av. Leandro N. Alem 1067 – 7° Piso, CABA.

## Programa:

- 10:00 Bienvenida y presentación de los y las participantes
- 10:10 Palabras de las autoridades
- 10:40 Presentación del Plan General del Proyecto y sus avances durante el 2023 y los hitos alcanzados al finalizar el Proyecto, a cargo de Yojiro Fujiwara, líder del Proyecto por Japón y María Eugenia Lagier, directora técnica del Proyecto por Argentina
- 11:40 Espacio de intercambio
- 11:50 Palabras de cierre



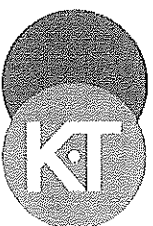
Lista de asistencia al 6to CCC del Proyecto Kaizen TANGO

Organización	Nombre	Cargo
Ministerio de Economía, Secretaría De Industria y Desarrollo Productivo	Santiago Polo	Coordinador de digitalización de PYMES
	Leticia Sastre	Dirección General de Cooperación Internacional
Cancillería	Sandra Mayol	Presidente
	Jorge Schneebell	Vicepresidente
	Marcos Rodriguez	Director Operativo
	Ramiro Casóliba	Subgerente Operativo Región NOA
	Patricia Ohaco	Subgerente Operativa Región Patagonia
	Mario Jarzinski	Subgerente Operativo Región NEA
	Mirta Posetto	Subgerente Operativo Región Cuyo
	Karina Biscoti	Gerente Operativo de Servicios Industriales
	Laura Calcagno	Subgerente Operativa de Tecnologías de Gestión y Conocimiento
	María Eugenia Suárez	Subgerente Operativa de Relaciones Institucionales
	María Eugenia Lagler	Directora de Tecnologías de Gestión
	Guillermo Wynaard	Jefe de departamento Tecnologías de Gestión Pampeana
	Eliana Rojas	Jefe de departamento Tecnologías de Gestión NEA
	Marisel Korb	Tecnologías de Gestión Cuyo
Luis Ayarza	Jefe de departamento Tecnologías de Gestión Centro	
Diana Alonso	Jefa de departamento Tecnologías de Gestión Patagonia	
Embajada del Japón	Julio Agnello	Director Técnico NOA
JICA (Casa Matriz)	Tsuyoshi Tadano	Segundo Secretario
	Mizuki Nishida	Program Officer, Private Sector Development Group
JICA (JICA Argentina)	Takafumi Ueda	Senior Advisor, Private Sector Development Group
	Hiroyuki Takeda	Representante Residente
	Gastón Miyashiro	Oficial de Programa
	Yuri Taniguchi	Coordinadora del Proyecto Kaizen TANGO
Equipo de Expertos Japoneses	Yojiro Fujiwara	Líder del equipo
	Tomoko Morita	Encargada de capacitación y monitoreo
Intérprete	Juan Carlos Yamamoto	Intérprete



PROYECTO

# KAIZEN TANGO



Red de Asistencia Técnica en

Tecnologías de Gestión para

Oportunidades Globales

REUNIÓN DEL

COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTO

NOVIEMBRE 2023

Yojiro Fujiwara (Jefe de equipo de expertos de JICA)



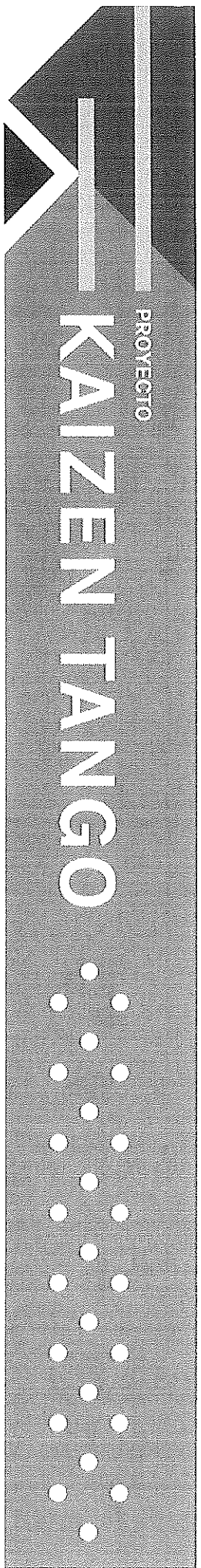
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Producción  
Presidencia de la Nación



Instituto  
Nacional  
de Tecnología  
Industrial



## ■ Logros

### Producto 1. Las capacidades de consultoría de gestión productiva en el INTI

**1: 80 consultores del INTI brindan la asesoría necesaria a las empresas piloto.**

- 1) 33 consultores en el primer lote
- 2) 29 consultores en el segundo lote
- 3) 27 consultores en el tercer lote
- 4) 26 consultores en el cuarto lote
- 5) 29 consultores en el quinto lote
- 5-2) 37 consultores a organizaciones

**116 consultores del INTI en total brindaron la asesoría necesaria a las empresas piloto a través de OJT.**

**2: Al final del Proyecto se habrán certificado 25 consultores de TG en el INTI.**

**El número de consultores certificados en INTI es de 5.**



**Producto 2. Extensión de servicios de los asesores de Tecnologías de Gestión (TG)**

**1: Realizar 5 seminarios nacionales para presentar los resultados en las empresas piloto y 15 seminarios regionales para difundir las prácticas Kaizen en Argentina.**

**Se han llevado a cabo 5 seminarios nacionales y 15 seminarios regionales**

**2: Lograr un 80% de satisfacción por el servicio prestado conjuntamente por el INTI y los expertos japoneses, tanto de los propietarios de las empresas como de los empleados de las empresas piloto por año.**

**Satisfacción (gestion) : 1<sup>st</sup> (94%), 2<sup>nd</sup> (100%), 3<sup>rd</sup> (100%), 4<sup>th</sup> (100%)**

**Satisfacción (empleado) : 1<sup>st</sup> (83%), 2<sup>nd</sup> (89%), 3<sup>rd</sup> (100%), 4<sup>th</sup> (100%)**

**3: 10 consultores de TG en terceros países son reconocidos como competentes por un panel de expertos compuesto por expertos del INTI y japoneses a través de un caso de estudio.**

**10 consultores de TG en terceros países fueron reconocidos.**

**4: Experiencia compartida a través de 2 seminarios en terceros países por el INTI y representantes de la red de AL**

**Experiencia fue compartida a través de 2 seminarios en terceros países.**

PROYECTO

# KAIZEN TANGO

**Producto 3. Mejora el potencial de negocios de las empresas piloto.**

**1: El 70% de las empresas piloto alcanzan los KPI establecidos al inicio de la consultoría.**

**El primer lote: 17 empresas cumplidas**

**El segundo lote: 19 empresas cumplidas**

**El tercer lote: 17 empresas cumplidas**

**El cuarto lote: 20 empresas cumplidas**

**El quinto lote: 26 empresas cumplidas**

**El 100% de las empresas piloto alcanzaron los KPI establecidos al inicio de la consultoría.**

PROYECTO

# KAIZEN TANGO

**Objetivo del Proyecto :** Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas mediante la aplicación de metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.

**1: Aumento de la productividad y la calidad\* a través de la introducción de las "Tecnologías Japonesas de Gestión Productiva". (Kaizen, 5S, etc) en 100 empresas en Argentina y 6 empresas en 2 países piloto de la Red Latinoamericana para la Productividad.**

**99 empresas piloto y 28 organizaciones en Argentina, 3 empresas piloto en Colombia, y 5 en Paraguay mejoraron su calidad y/o productividad.**

**2: 70 personas (consultores y funcionarios públicos) de terceros países recibieron formación para mejorar sus capacidades por parte del INTI.**

**108 personas de terceros países recibieron formación para mejorar sus capacidades por parte del INTI.**

PROYECTO

# KAIZEN TANGO

**Objetivo Supremo :** Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina.

**1:** Aumento en 10.000 del número de personas encargadas de la calidad y la productividad en las empresas y organizaciones relacionadas con los negocios.

**33.747** personas participaron en seminarios y capacitaciones.

**2:** El número de empresas que han mejorado la productividad se incrementa en 1.000 empresas.

**1.662** empresas mejoraron la calidad y/o productividad.

## ■ Evaluación

- La relevancia es muy alta  
El objetivo supremo y el propósito del Proyecto son consistentes con las políticas de desarrollo de la Argentina y las necesidades de las empresas e industrias.
- La coherencia es muy alta  
El proyecto está alineado con otras asistencias técnicas de JICA en Argentina, como el envío de voluntarios de JICA en las áreas de calidad y productividad. El INTI participa en una serie de eventos de la Iniciativa Kaizen de JICA África en calidad de instituto de recursos. El INTI extendió las iniciativas de Kaizen en los países latinoamericanos por su liderazgo, lo que puede considerarse una creación de un marco internacional de utilización de Kaizen.
- La efectividad es muy alta  
El propósito del proyecto se logró. Los resultados se consolidaron para mejorar el desempeño de las empresas en Argentina, Colombia y Paraguay, lo que ha permitido alcanzar el propósito del proyecto.

- La Eficacia es alta

Los insumos estuvieron bien organizados para lograr los productos con la cantidad y el calendario adecuados. Cada actividad se materializó en los elementos concretos que contribuyeron a la consolidación de los resultados.

- El Impacto es muy alta

Se espera que el Objetivo Supremo genere un impacto positivo. Un impacto adicional puede ser la creación de un impulso hacia la competitividad de las empresas con la colaboración del gobierno, el mundo académico y el sector privado. El establecimiento de un abordaje unificado en el contexto latinoamericano que permita extender ampliamente la iniciativa Kaizen puede ser otro impacto positivo junto con el logro del Objetivo Supremo. No se considera que exista ningún impacto negativo.

- La Sostenibilidad es muy alta

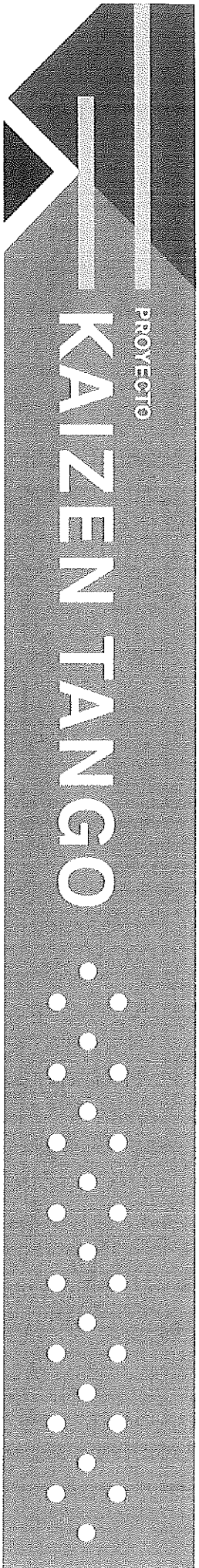
El enfoque Kaizen se ha incorporado en las políticas gubernamentales que abordan la mejora continua de la calidad y la productividad de las empresas argentinas. El INTI está listo para continuar asumiendo su papel crucial con la capacidad técnica mejorada para llevar adelante la implementación de Kaizen y comprometerse con su extensión. La elaboración de la guía TG simboliza que es posible trabajar juntos como un esfuerzo común. Las actividades continuarán también desde el punto de vista financiero, ya que la prestación de servicios de TG es una tarea regular del Departamento de Dirección Técnica de Tecnologías de Gestión del INTI. No se prevé ningún elemento obstaculizador.



PROYECTO

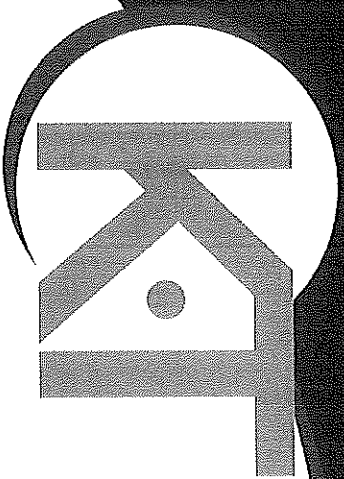
**KAIZEN TANGO**

- **Lecciones aprendidas**
  - ✓ Entendimiento común de la dirección y aplicación flexible
  - ✓ Enfoque Kaizen con análisis de datos
  - ✓ Consideración del Kaizen en la Cadena de Valor
  - ✓ Colaboración entre el sector público, académico y privado
  - ✓ Seminarios regionales y de aplicación a nivel nacional
  - ✓ Proceso de aprendizaje mutuo en extensión del Kaizen en países de América Latina



**¡Muchas gracias!**





Seminario de  
**Cierre del Proyecto Kaizen TANGO**

Cinco años de cooperación:  
**UNA FILOSOFÍA COMPARTIDA**



Instituto  
Nacional  
de Tecnología  
Industrial

Secretaría de Industria  
y Desarrollo Productivo



Ministerio de Economía  
Argentina

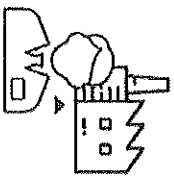
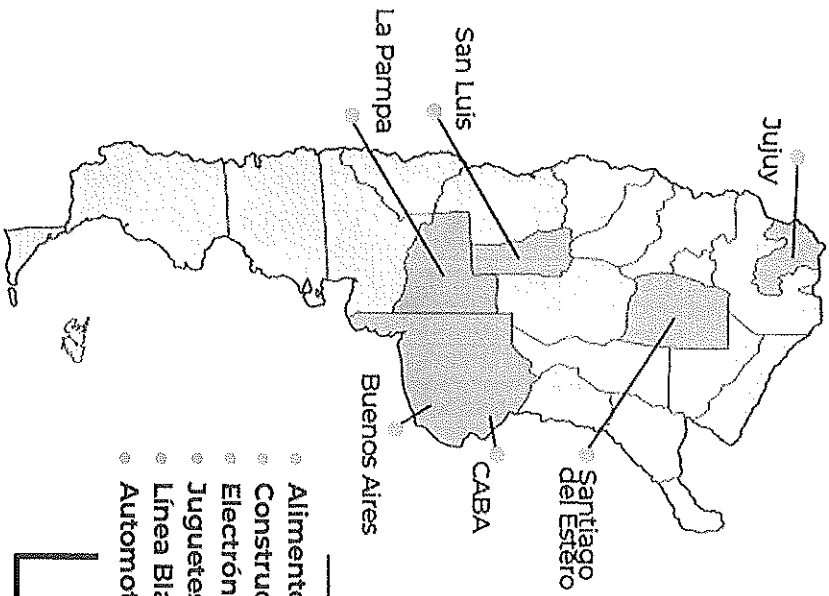
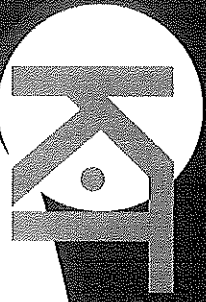


Ministerio de Relaciones Exteriores,  
Comercio Internacional y Culto  
Argentina



Agencia Argentina  
de Cooperación Internacional  
y Asistencia Humanitaria  
Cursos Blancos





### Modalidad Individual

#### Empresas

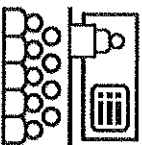
- Alimentos
- Construcción
- Electrónica
- Juguetes
- Línea Blanca
- Automotriz

- Metalmeccánica
- Naval
- Plástico
- Química
- Textil
- TICS



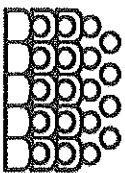
Empresas

26



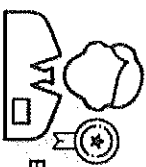
Participantes en Seminarios

107



ATC

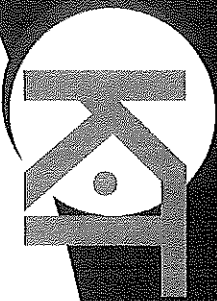
24



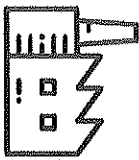
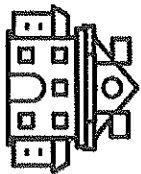
Expertos

5

KAZEN / CADENA DE VALOR / FINANZAS

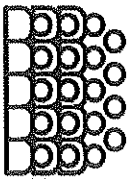
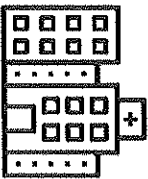


# ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL



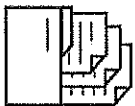
Organizaciones

27



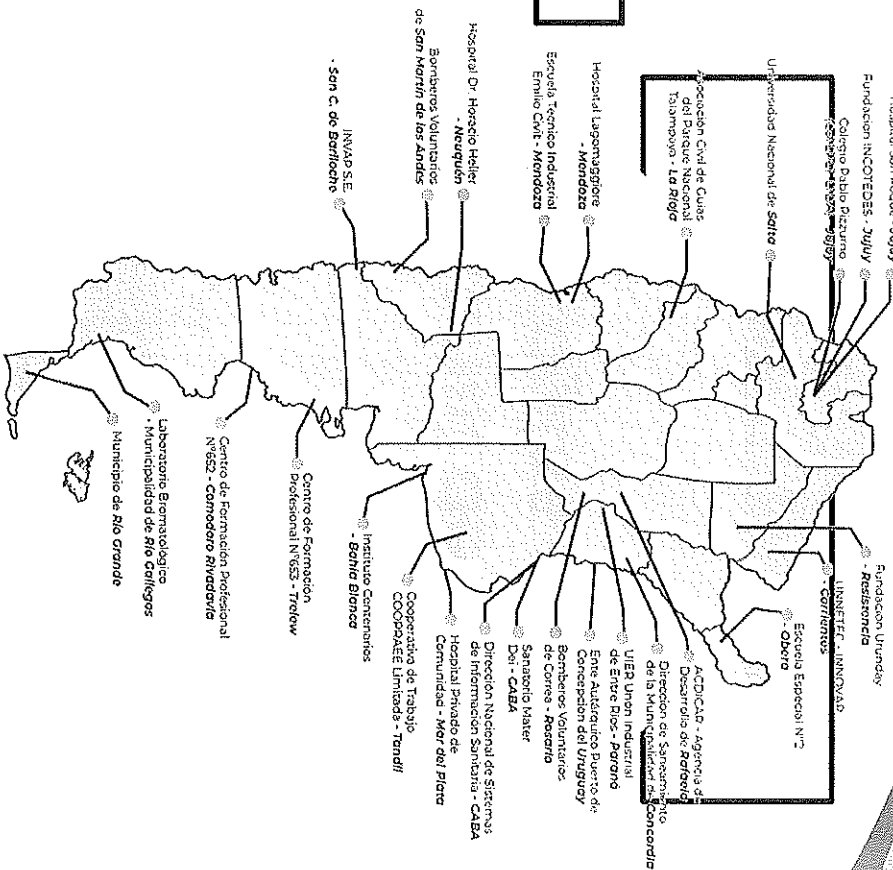
ATC

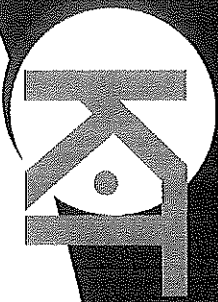
35



## Temas trabajados

- Mantenimiento de equipos
- Distribución en planta
- Mejora en la comunicación interna
- Reducción tasa de defectos
- Mejora en plazo de entrega
- SS – Orden y Limpieza
- Mejora de procesos





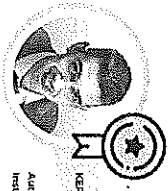
# RED LATINOAMERICANA PARA LA PRODUCTIVIDAD **RED LATAM**

## Encuentro Internacional de Facilitadores en Tecnologías de

### Producción



Antonio Roldán Díaz Milán  
Instituto Centro de Cereales y Tecnología de Alimentos - CIA



KARL MADRUS MALDONADO  
Instituto Nacional de Tecnología Industrial



ANA MARÍA ORIHUELA  
FABRICA DE PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD Y SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Ana María Orihuela  
Instituto de Tecnología Industrial





KT

# Seminario de Cierre del Proyecto Kaizen TANGO

## Cinco años de cooperación: UNA FILOSOFÍA COMPARTIDA

.....

# ¡MUCHAS GRACIAS!



Instituto  
Nacional  
de Tecnología  
Industrial

Secretaría de Industria  
y Desarrollo Productivo



Ministerio de Economía  
Argentina



Ministerio de Relaciones Exteriores,  
Comercio Internacional y Culto  
Argentina



Agencia Argentina  
de Cooperación Internacional  
y Asistencia Humanitaria  
Corcos Blancos





## Informe de finalización del Proyecto

Título del Proyecto: Proyecto de la Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen (KAIZEN TANGO)

Nombre: Maria Eugenia Lagier

Título: Directora Técnica

Nombre: Yojiro Fujiwara

Cargo: Asesor Principal

Fecha de presentación: 2023/11/17

### I. Información Básica del Proyecto

#### 1. País

La República Argentina

#### 2. Título del Proyecto

Proyecto de la Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen (KAIZEN TANGO)

#### 3. Duración del Proyecto

Previsto: septiembre de 2017 – septiembre de 2022

Actual: octubre de 2017 – febrero de 2024

El Proyecto se inició un mes después de la fecha originalmente acordada debido al tiempo adicional que se había requerido para su preparación. Luego, debido a los impactos adversos provocados por la pandemia de COVID-19 en el avance del Proyecto, en el 4 (cuarto) Comité de Coordinación Conjunta (JCC por sigla en inglés) celebrado el 8 de julio de 2021, se presentó una solicitud de extensión del periodo de ejecución, con el fin de completar todas las actividades previstas del Proyecto. Los miembros del JCC acordaron ampliar el período del Proyecto para lograr su objetivo del Proyecto.

#### 4. Antecedente

Uno de los desafíos para el desarrollo industrial en muchos países es fortalecer la competitividad ante los mercados internacionales mediante la mejora de la calidad y la productividad de las empresas nacionales. Para este fin, la tecnología japonesa de gestión productiva, simbolizada por KAIZEN, que no requiere grandes inversiones, es

considerada eficaz porque ayuda a las empresas a mejorar el costo, la calidad y el tiempo de entrega por sus propios esfuerzos. Por este motivo, se confirmó la importancia de realizar una cooperación técnica en materia de KAIZEN entre la República Argentina y el Japón, con la finalidad de abordar dicha problemática.

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), que mantiene una larga trayectoria de cooperación con la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), es responsable de la prestación de asistencias técnicas para mejorar la calidad y productividad de las empresas argentinas. La Red de Tecnologías de Gestión (RTG) ha sido establecido para prestar dichas asistencias técnicas, incluyendo el KAIZEN, en todos los sectores y regiones del país. Se previó que, implementando el Proyecto, se contribuyera al fortalecimiento de la competitividad de las empresas argentinas a través del fortalecimiento de la RTG.

## **5. Objetivo Superior y Propósito del Proyecto (de las actas de las discusiones (R/D por sigla en inglés))**

### Objetivo Supremo

Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias de la Argentina.

### Propósito del Proyecto

Se mejora la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.

## **6. Organismo de Ejecución**

El Ministerio de Economía

La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)



## **II. Resultados del Proyecto**

### **1. Resultados del Proyecto**

#### **1-1 Aporte de la parte japonesa**

##### **(1) Cantidad de aportes de la parte japonesa**

915.275.000 yenes

##### **(2) Envío de expertos**

26 personas

Los expertos japoneses fueron enviados para trabajar en Kaizen, análisis financiero, análisis de la cadena de valor, desarrollo de recursos humanos, certificación de TG, digitalización, realización de videos, monitoreo y evaluación, etc. El equipo de gestión del Proyecto organizó la tarea.

##### **(3) Capacitación en Japón.**

49 personas

La capacitación en Japón se llevó a cabo cinco veces durante el periodo de la ejecución. Después del primer curso en Japón, se instaló la Red Argentina de Mejora Continua en Argentina. Considerando las características de la Red, a partir del segundo curso en Japón, se dieron mayor énfasis en el aprendizaje práctico sobre las asistencias técnicas para las PyMEs para los consultores TG.

##### **(4) Provisión de equipos**

N/A

##### **(5) Costo de las actividades en la Argentina**

30.248.000 yenes

#### **1-2 Aporte de la parte argentina**

##### **(1) Asignación de contrapartida**

116 personas

TG consultores del INTI con un equipo de gestión y centro de monitoreo y de las regiones de Buenos Aires, Centro, Cuyo, Patagonia, Pampeana, NEA y NOA, todas pertenecientes a la Red de Tecnologías de Gestión.

**(2) Provisión de oficinas, etc.**

Se proporcionó una oficina del el INTI para el equipo de expertos de JICA.  
Se dispuso de salas de reuniones y salas de seminarios cuando fue necesario.

**(3) Otros rubros asumidos por el gobierno de contraparte**

El INTI organizó el transporte en regiones para el equipo de expertos de JICA.

**1-3 Actividades**

La actividad principal planteada fue realizar asistencias técnicas del Kaizen a 100 empresas piloto en la Argentina para demostrar la efectividad de Kaizen, y extraer lecciones aprendidas en el proceso de desarrollo de capacidades del INTI. Se seleccionaron 20 empresas por lote por año durante 5 años. Las actividades Kaizen en las 99 empresas piloto se llevaron a cabo según lo previsto, aunque el cronograma se retrasó debido a la pandemia de COVID.

Lo que no se había contemplado en absoluto fueron las actividades remotas entre Argentina y Japón sostenidas durante la pandemia de COVID. Si bien las actividades fueron reorganizadas para mantener las actividades originales de forma remota para superar la situación difícil y encontrar maneras de continuar, igualmente plantearon y se llevaron a cabo una serie de investigaciones tales como: el ecosistema Kaizen en Japón; la utilización digital de Kaizen; y la promoción de negocios digitales. También se discutió cómo se podría incorporar la herramienta digital en las actividades del Proyecto, lo que resultó en la asignación de un experto Kaizen especializado en TIC por parte de JICA. Considerando la dificultad de realizar las actividades presencialmente, el equipo del INTI organizó las asistencias técnicas a través de la modalidad asociativa, donde trabajaron problemas recurrentes en las empresas a través de reuniones virtuales. Esta fue una modalidad distinta a la utilizada habitualmente por el Proyecto. De esta forma, el Proyecto pudo mantener su impulso a pesar de las diversas limitaciones, gracias a todos los interesados y a la reanudación de la misión del equipo de expertos de JICA en Argentina desde abril de 2022.

Las actividades relacionadas con Kaizen en las empresas piloto fueron realizadas según lo planeado. De ellas, las principales fueron: el análisis financiero; el análisis de mercado; el análisis de la cadena de valor, que incluyó una prueba del desarrollo de la cadena de valor en el sector vitivinícola, así como el sector del calzado; las capacitaciones sobre Kaizen y otros temas relevantes; los eventos promocionales como seminarios; el desarrollo de materiales; la capacitación en Japón; y el monitoreo y la evaluación. La duración de ejecución de las actividades piloto se extendió debido a la pandemia de COVID.

En cuanto a la expansión del Kaizen en Argentina, el componente Kaizen fue incorporado en varios programas gubernamentales de apoyo financiero a las PyMEs, aspecto que no había sido contemplado originalmente. Asimismo, la recién formada Asociación de Asesores de Tecnologías de Gestión (AATG) participó en uno de los programas con el INTI, dando un impulso al sistema de certificación de TG.

La expansión de la iniciativa Kaizen a los países de América Latina se materializó según lo previsto. Al respecto, se destacan dos logros notables: la estandarización de los enfoques de Tecnología de Gestión entre los países de América Latina; y la publicación de la guía regional de TG, como resultado exitoso a través del esfuerzo conjunto de los miembros de la Red Latinoamericana de Productividad.

A nivel nacional, durante la ejecución del 5ª lote, el INTI logró expandir el Kaizen hacia el sector público, en particular, a los sectores de educación y salud. Ello evidencia la evolución del Proyecto y los temas desarrollados, desde el Control Estadístico de Procesos (SPC), el Sistema de Producción Toyota (TPS), el Mantenimiento Productivo Total (TPM) y la Utilización Digital, hasta la aplicación de dichas técnicas a las entidades del sector público.

En general, las actividades fueron ejecutadas según lo previsto, con algunas modificaciones y adaptaciones a la situación de cada momento, especialmente durante la época de la pandemia de COVID. Tal como se indica en los párrafos anteriores, algunas actividades fueron más allá de lo que se planteó inicialmente, las cuales permitieron al Proyecto superar las dificultades encontradas y lograr más de las expectativas originales. Los resultados del Proyecto se exhibieron en un espacio metaverso en el 5º Seminario Kaizen en Buenos Aires, realizado en noviembre de 2023.

## 2. Logros del Proyecto

### 2-1 Productos e indicadores

<b>Productos 1:</b> <b>Se fortalece la capacidad de consultoría de metodologías de gestión productiva del INTI.</b>	
1) 80 consultores del INTI brindan la asesoría necesaria a las empresas piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 33 consultores del INTI participaron en capacitación en lugar de trabajo (OJT) en el primer lote de empresas (2018).</li> <li>• 29 consultores del INTI participaron en OJT en el segundo lote de empresas (2019).</li> <li>• 27 consultores del INTI participaron en OJT en el tercer lote de empresas (2020/2021).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 consultores del INTI participan en OJT en el cuarto lote de empresas. (2022).</li> <li>• 29 consultores del INTI participan en OJT en el quinto lote de empresas. (2023)</li> <li>• 37 consultores del INTI participan en OJT en asistencia técnica a organizaciones (2023)</li> </ul>
2) Al final del Proyecto se habrán certificado 25 consultores de TG en el INTI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de consultores certificados en TG es de 5.</li> <li>• Los participantes del programa de capacitación en Japón, que no sean titulares de un certificado TG, realizarán el examen.</li> </ul>

Se confirmó la mejora de la capacidad de más de 80 consultores del INTI mediante la prestación de la consultoría del Kaizen a través de la capacitación en lugar de trabajo (OJT) en las empresas piloto. Más de 5 consultores del INTI fueron certificados por el sistema de certificados TG, y está previsto que algunos más sean certificados próximamente. En cuanto a los temas de la consultoría Kaizen, abarcaron: el diagnóstico de la empresa, el control estadístico de procesos (SPC), el sistema de producción Toyota (TPS), el mantenimiento productivo total (TPM), la consulta remota y la utilización digital, junto con el análisis financiero y el análisis de la cadena de valor. Cabe destacar que el INTI demostró su iniciativa del Kaizen a través de seminarios, cursos de formación, participó en la creación de redes con las partes interesadas y pertinentes, dirigió la extensión Kaizen a otros sectores además de las empresas, etc. Considerando el estado que alcanzó, se puede afirmar que el producto 1 ha sido altamente logrado.

<p><b>Producto 2:</b>  <b>Se establece una buena reputación del INTI dentro las industrias de Argentina y de terceros países, y se expande (promueve) la provisión de los asesores de tecnologías de gestión (TG) de EL INTI en estas empresas y los terceros países.</b></p>	
1) Realizar 5 seminarios nacionales para presentar los resultados en las empresas piloto y 15 seminarios regionales para difundir las prácticas Kaizen en Argentina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han llevado a cabo 5 seminarios nacionales y 17 seminarios regionales sobre los resultados del Kaizen.</li> </ul>
2) Lograr un 80% de satisfacción por el servicio prestado conjuntamente por el INTI y los expertos japoneses tanto de los propietarios de las empresas como de los empleados de las empresas piloto por año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción (gestión): 1° (94%), 2° (100%), 3° (100%), 4° (100%)</li> <li>• Satisfacción (empleado): 1° (83%), 2° (89%), 3° (100%), 4° (100%)</li> </ul>

<p>3) 10 consultores de TG en terceros países son reconocidos como competentes por un panel de expertos compuesto por expertos del INTI y japoneses a través de un caso de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El Encuentro Internacional de Facilitadores/as en Tecnología de Gestión” se llevó a cabo los días 4 y 5 de julio y 10 consultores de TG asistieron y fueron reconocidos como competentes.</li> </ul>
<p>4) Experiencia compartida a través de 2 seminarios en terceros países por el INTI y representantes de la red de AL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó 1 seminario en Colombia en 2022 y otro en Paraguay el 2 de marzo de 2023.</li> </ul>

Se cumplió al 100% de todos los indicadores. La consultoría del Kaizen a las empresas piloto demostró su eficacia y motivó a las empresas hacia la mejora de la calidad y la productividad. Estos resultados se compartieron ampliamente a través de seminarios y capacitaciones. Gracias a dicho esfuerzo, el Kaizen ha ganado reconocimiento nacional, posibilitando la incorporación del Kaizen en el componente Kaizen del programa del Gobierno en el cual se lo considera como un paso preparatorio para la adopción de DX por parte de las empresas. Asimismo, el INTI contribuyó a la expansión del Kaizen en los países latinoamericanos, por su liderazgo en la Red Latinoamericana para la Productividad, el que fue muy apreciado por todos los integrantes de la Red. Considerando el estado que alcanzó, se puede afirmar que el producto 2 ha sido altamente logrado.

<p><b>Producto 3:</b>  <b>Se mejora el potencial de negocio (ventas, beneficios, empleo, etc.) de las empresas objetivo</b></p>	
<p>1) El 70% de las empresas piloto alcanzaron sus KPI establecidos al inicio de la consultoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de las empresas piloto alcanzaron sus KPI establecidos al inicio de la consultoría.</li> </ul>

Se cumplió al 100% de todos los indicadores. Las empresas piloto que se comprometieron a realizar sus actividades Kaizen con la consultoría del equipo de expertos del INTI y JICA, y lograron sus objetivos iniciales. Ello permitió a las empresas a mejorar su desarrollo comercial. Si bien se requeriría esfuerzos extraordinarios para continuar el Kaizen bajo el difícil entorno empresarial, se observó que la mayoría de las empresas piloto estuvieron muy motivadas y aprendieron a probar medidas necesarias para mejorar su rendimiento empresarial. Considerando el estado que alcanzó, se puede afirmar que el producto 3 ha sido altamente logrado.

## 2-2 Propósito e indicadores del Proyecto

<b>Objetivo del Proyecto:</b> <b>Se mejora la calidad de la producción y la productividad de las empresas argentinas mediante la aplicación de metodologías japonesas de gestión productiva, las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a Terceros Países.</b>	
1) Aumento de la productividad y la calidad* a través de la introducción de "Tecnologías Japonesas de Gestión Productiva (Kaizen, 5S, etc.)" en 100 empresas en Argentina y 6 empresas en 2 países piloto de la Red Latinoamericana para la Productividad	• 99 empresas piloto y 28 organizaciones en Argentina, 3 empresas piloto en Colombia y 5 en Paraguay mejoraron su productividad y calidad.
2) El INTI impartió formación a 70 personas (consultores y funcionarios públicos) de terceros países para mejorar sus capacidades	• 108 personas participaron en la formación sobre terceros países.

Se cumplió al 100% de todos los indicadores. El exitoso cumplimiento de las actividades Kaizen con las empresas piloto en Argentina, Colombia y Paraguay resultó en una mejora de la calidad y la productividad de las empresas seleccionadas. En Argentina se ha abierto un camino para escalar el resultado del Proyecto a través de la incorporación del Kaizen en las políticas de gobierno. Tal como la Guía Regional de Tecnología de Gestión ilustra, el enfoque del Proyecto para compartir conocimientos del Kaizen y estandarizarlos ha sido muy apreciado por los institutos homólogos de los países de América Latina, y sus esfuerzos continúan desarrollándose. Considerando el estado que alcanzó, se puede afirmar que el objetivo del Proyecto ha sido altamente logrado.

### 3. Registro de la modificación de PDM

La duración se amplió sobre la base del 4º CCC celebrado el 8 de julio de 2021, como se menciona en I. 3. Duración del Proyecto.

Los indicadores objetivamente verificables del PDM se actualizaron en base al 5º CCC, celebrado el 17 de noviembre de 2022, para medir específicamente el logro del Proyecto tomando en consideración la experiencia del Proyecto y la situación actual.

### 4. Otros

N/A

### **III. Resultados de la Revisión Conjunta**

#### **1. Resultados de la revisión basada en los criterios de evaluación del DAC**

##### **(1) Relevancia**

El objetivo supremo y el propósito del Proyecto son consistentes con las políticas de desarrollo de la Argentina y las necesidades de las empresas e industrias. El enfoque y el plan del Proyecto son apropiados para abordar las cuestiones relativas a la calidad y la productividad mediante la demostración de la eficacia de Kaizen en las empresas piloto y la difusión de las lecciones aprendidas en seminarios y cursos de formación en todo el país. Como se detalla más adelante, se considera que la pertinencia es muy alta.

De acuerdo con el estudio publicado por el Centro de Estudios para la Producción XXI, en el año 2021, existieron en Argentina alrededor de 532.000 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), lo que representó el 99,3% del total de firmas empleadoras (536.400). Las MiPyMEs generaron el 61% del empleo asalariado registrado, representaron el 49% de la masa salarial formal, concentraron el 46% de la facturación y el 16% del total de monto exportado. De estas, aproximadamente el 10% se encuentran en el sector de industria manufacturera. Las pequeñas empresas manufactureras se concentran en mayor medida en las actividades intensivas en ingeniería, también en las intensivas en recursos naturales incluyendo a las industrias químicas y de metales básicos. Desde la perspectiva del empleo, se confirma esa especialización, sumándose en menor medida las ramas intensivas en trabajo<sup>1</sup>.

Para aumentar la competitividad y productividad de MiPyMEs del sector industrial argentino, cuyas características se subscriben en el párrafo anterior, es necesario dotar un conjunto de asistencias técnicas estructuradas y efectivas que apoyen a las mismas a mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos de producción y aumentar la calidad de sus productos.

El Kaizen es un concepto japonés que se refiere a la mejora continua en todos los aspectos de la vida, ya sea personal o profesional, y en un contexto empresarial, un enfoque de mejora continua que busca la participación activa de todos los miembros de una organización para identificar y eliminar el desperdicio, mejorar los procesos y alcanzar resultados superiores. Es un concepto ampliamente utilizado en el ámbito empresarial que promueve el cambio gradual y constante como un medio para lograr la excelencia.

---

<sup>1</sup> Rojo, Sofia, et al. 2021, "Estructura y dinámica reciente de las mipymes empleadoras", el Centro de Estudios para la Producción XXI (CEP XXI) y el Ministerio de Desarrollo Productivo, Argentina.

Las Tecnologías de Gestión (TG) son un conjunto de métodos y herramientas para lograr empresas, más productivas y eficientes, basándose en buenas prácticas de gestión y, generalmente, son de bajo costo de implementación. La metodología TG desarrollada por el INTI se fundamenta en la filosofía y métodos del Kaizen. Después de más de dos décadas de aplicarla en la práctica, el INTI ha ido perfeccionando las técnicas de acuerdo con las condiciones locales en las que operan las PyMEs en Argentina.

El INTI cuenta con la Red Nacional de Tecnologías de Gestión, compuesta por más de 120 asesores distribuidos en diversas regiones del país. Desde 2006, la Red TG ha estado colaborando con organismos nacionales e internacionales en Proyectos de mejora de la productividad industrial, lo que ha consolidado la posición del INTI como líder en la aplicación de tecnologías de gestión para la mejora de la productividad en ambos niveles. El INTI ha acumulado experiencia a través de misiones en el extranjero, demostrando su compromiso y capacidad de gestión.

Por otro lado, en colaboración con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) y el Fondo de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, el INTI ha estado llevando a cabo el Curso para Terceros Países sobre "Tecnologías de gestión de la producción para pequeñas y medianas empresas". En esta actividad, se ha llevado a cabo un proceso de transferencia tecnológica en mejora de la productividad para más de 20 países, en su mayoría de la Región América Latina y de países africanos de habla portuguesa. Es por esta razón que Japón ve en el equipo de profesionales del INTI el potencial para replicar la experiencia acumulada durante casi dos décadas de trabajo conjunto.

En octubre de 2017, se lanzó el Proyecto de cooperación técnica, "Red de Asistencia Técnica para Oportunidades Globales de Kaizen", denominado "Kaizen-Tango" (de ahora en adelante "el Proyecto"). El Proyecto tiene como objetivo superior, "promover el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina", y como propósito "la mejora de la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a terceros países."

**Periodo del Gobierno 2015-2019:** El "Objetivo de Gobierno<sup>2</sup>", publicado por la Presidencia de la República en diciembre de 2015, estableció ocho (8) objetivos nacionales y cien (100) prioridades para el periodo de diciembre de 2015 a diciembre 2019. Los ocho objetivos de los que se desprenden las 100 prioridades fueron:

---

<sup>2</sup> [ArgentinaObjetivosdeGobierno.pdf \(cepal.org\)](#)



1. Estabilidad macroeconómica
2. Acuerdo productivo nacional
3. Desarrollo de infraestructura
4. Desarrollo humano sustentable
5. Combate al narcotráfico y mejora de la seguridad
6. Fortalecimiento institucional
7. Modernización del Estado
8. Inserción inteligente al mundo

En el caso particular de punto 2, "Acuerdo productivo nacional", el documento describe el "*Plan de Desarrollo y Transformación de Sectores Productivos*" sosteniendo lo siguiente:

*"La mayoría de los bienes ya no se fabrican en un solo país, sino a lo largo de cadenas globales que incluyen a varios países. Para insertar a nuestras empresas en estas cadenas de valor, debemos orientarlas hacia el tipo de producciones en los que somos más competitivos. Avanzamos en dos direcciones: 1) fomentar políticas sectoriales orientadas a remover los cuellos de botella y las fallas sistémicas que afectan a los distintos sectores, y 2) políticas activas de transformación productiva enfocadas en sectores con problemas de competitividad."*

Luego de la presentación de las políticas generales del Gobierno, el entonces Ministerio de Producción<sup>3</sup> convocó a los actores principales del sector público y del privado para establecer mesas sectoriales (MS) en donde analizaron los obstáculos al desarrollo de los sectores industriales y plantear, de manera colectiva, una visión estratégica y consensuada para aumento de la competitividad y productividad de los sectores específicos. La iniciativa se basaba en la idea de que la interacción entre los actores involucrados permitiera construir una visión común y que el diseño de herramientas de intervención contara con un mayor nivel de consenso, y por lo tanto de sostenibilidad.

---

<sup>3</sup> Debido a múltiples modificaciones en la estructura orgánica del Poder Ejecutivo del Gobierno, el órgano encargado de diseñar y ejecutar los planes de desarrollo productivo e industrial del país ha experimentado varias reestructuraciones a lo largo del período de ejecución del Proyecto. Durante la administración anterior, el entonces el Ministerio de Producción (2015-2018) absorbió las funciones de Empleo, Trabajo, Seguridad Social, y Agricultura, dando lugar al Ministerio de Producción y Trabajo (2018-2019). Posteriormente, la administración actual estableció el Ministerio de Desarrollo Productivo, el cual tenía competencias en comercio, energía, minería e industria. En agosto de 2022, este Ministerio se fusionó con el Ministerio de Economía, dando origen a la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía. En el presente informe, se utilizarán las denominaciones correspondientes al órgano en función de las épocas mencionadas.

A lo largo de la conducción de las mesas, se definieron los tres ejes temáticos y prioritarios: (i) eje de simplificación; (ii) eje de calidad e inserción internacional; y (iii) eje laboral.

Cabe destacar que, en el marco del eje de calidad e inserción internacional, se llevó a cabo la Mesa Exportadora (MS) en donde los actores acordaron las líneas de acción concretas. Estos acuerdos<sup>4</sup> contenían: **“capacitaciones para implementar procesos de mejora continua (Kaizen)”** y **“certificaciones, ensayos, acreditaciones y reconocimientos internacionales; herramientas de gestión y mejora continua; y problemas de calidad entre los proveedores”**. Al respecto, el activo involucramiento del INTI en el trabajo de las mesas sectoriales fue detalladamente documentado en *“el diálogo público-privado para la formulación de políticas productivas”*, estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>5</sup>. De acuerdo con el estudio:

*“El INTI intervino activamente en varias de las mesas, con la participación directa de su Presidente, su Director Operativo –enlace designado para hacer el seguimiento de los temas surgidos en las MS– y de funcionarios que manejaban temas específicos como el Subgerente de Tecnologías de Gestión y Conocimiento. El papel del INTI en las MS se materializó a través de sus competencias en la definición de estándares, así como en la provisión de asistencia técnica y capacitación.... El INTI tuvo una participación importante prestando asistencia técnica en tecnologías de gestión a nivel de firma. El organismo administra la Red Nacional de Tecnologías de Gestión (Kaizen, 5S, marketing) y cuenta con alrededor de 150 consultores dedicados al tema...”*

El párrafo anterior evidencia que, en el momento de su diseño y del inicio de su ejecución, la difusión e implementación de las tecnologías de gestión para mejorar la productividad del sector industrial, donde las PyMEs son principales actores, formaba parte integral de las políticas públicas del Gobierno.

**Periodo del Gobierno 2019-2023:** Si bien en el mes de diciembre de 2019, hubo un cambio de administración del Gobierno, los temas de desarrollo productivo del país siguieron siendo prioritarios en la agenda gubernamental de la siguiente administración. En marzo de 2020, el Presidente Alberto Fernández, en su discurso anual al Congreso Nacional<sup>6</sup>, presentó su plan de trabajo señalando, entre otros aspectos, lo siguiente:

---

<sup>4</sup> Otros acuerdos fueron: talleres de oferta tecnológica; promoción comercial; regímenes de promoción comercial vigentes; asistencia técnica para exportación; y desarrollo de una marca sectorial.

<sup>5</sup> Obaya, M. y Stein, E. 2021 “El diálogo público-privado para la formulación de políticas productivas: La experiencia de las mesas sectoriales en Argentina (2016-2019)”. Banco Interamericano de Desarrollo

<sup>6</sup> Palabras del Presidente Alberto Fernández en la Apertura del 139 período de sesiones ordinarias, del Honorable Congreso de la Nación Argentina, CABA (casarosada.gob.ar)

*“Queremos alinear los factores productivos para la creación genuina de trabajo, el incremento de la productividad y la inserción internacional. Queremos fomentar la generación de cadenas productivas globales que mejoren nuestros procesos tecnológicos e impulsen el entramado de las PyMEs.”*

Asimismo, en el documento técnico del Ministerio de Desarrollo Productivo, “la Estrategia y Acciones para el Desarrollo Productivo 2020-2023”<sup>7</sup>, en el ítem, “Fomento de la competitividad de las empresas”, se indica lo siguiente:

*“El fomento a la competitividad empresarial es otro eje estratégico de gestión, ya que se basa en la mejora de las prácticas productivas -tanto al interior de las empresas como entre distintos eslabones de una cadena de valor- y, consiguientemente, en una mayor productividad y un mayor potencial exportador.”*

Para ello, se previeron aportes presupuestarios para financiar “...distintos programas e iniciativas que se implementan para brindar asistencia técnica y potenciar las capacidades productivas de las empresas, especialmente de las PyMEs.” En particular, se hace referencia al Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC)<sup>8</sup>, que brinda aportes no reembolsables para financiar Proyectos destinados a mejorar la productividad y los procesos productivos de PyMEs y emprendedores. A partir del año 2020, a través de este programa, se realizaron convocatorias específicas para distintos tipos de Proyectos empresariales, destacándose las relacionadas con tecnologías de gestión Kaizen<sup>9</sup>.

Las asistencias técnicas de Kaizen (Kaizen 4.0) a las MyPiMEs financiadas por el PAC tenían 4 niveles de intervenciones. Los niveles 1 y 2 dos niveles se enfocaban en la aplicación de las técnicas Kaizen, mientras los niveles 3 y 4 combinaban Kaizen y apoyo en digitalización. Asimismo, las asistencias tenían que ser realizadas por profesionales idóneos avalados por INTI, con experiencia comprobada y competencias certificadas en el Kaizen (sobre detalles ver la página de convocatoria PAC: [Acceder a PAC tecnologías de gestión Kaizen 4.0 | Argentina.gob.ar](#)).

Por otra parte, en septiembre del 2020, el Gobierno puso en marcha el “Plan de Transformación Digital PyME” con el objetivo de mejorar las capacidades de gestión y

---

<sup>7</sup> [Estrategia para el desarrollo productivo - 2020-2023 versión 2708 \(argentina.gob.ar\)](#)

<sup>8</sup> El Programa de Apoyo de Competitividad (PAC) fue ejecutado entre agosto de 2014 y marzo de 2023. El Programa, cofinanciado por el BID, tuvo como objetivo contribuir a aumentar la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas argentinas (MIPYMES). Uno de los componentes principales del Programa fue Asistencia Técnica a MiPyMEs.

<sup>9</sup> El PAC contó con 6 modalidades de apoyo: (i) Tecnologías de gestión Kaizen; (ii) Transformación digital; (iii) Diseño e Innovación; (iv) Calidad en alimentos; (v) Eficiencia energética; y (vi) Emprendedores Reactivación Productiva.

la búsqueda de eficiencia en procesos y productos de las PyMEs argentinas, a partir de herramientas de vinculación, capacitación, asistencia técnica, financiamiento y promoción. La iniciativa comprendió algunas de las modalidades de los Programas de Apoyo a la Competitividad (las líneas Tecnología de Gestión Kaizen 4.0 y Transformación Digital), y, también, la Red de Asistencia Digital PyME.

Igualmente, la aplicación de la metodología Kaizen ha sido incorporada en el “Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0<sup>10</sup>”, publicado en abril de 2021 por el Ministerio de Desarrollo Productivo. Las acciones planteadas en dicho plan se organizan en torno a las siguientes funciones:

1. **Sensibilización y capacitación:** difusión de tecnologías 4.0 y su aplicación práctica, contribución para el desarrollo de habilidades y competencias en los distintos actores del entramado productivo;
2. **Asistencia técnica:** asesoramiento para la adopción y desarrollo de soluciones 4.0;
3. **Apoyo a la inversión:** financiamiento para la adopción o desarrollo de soluciones 4.0;
4. **Infraestructura institucional:** creación y/o fortalecimiento de espacios institucionales que gestionen los procesos de difusión y/o provean servicios de asistencia para la adopción y desarrollo de tecnologías 4.0

En lo que respecta a la función de asistencia técnica, el Plan prevé alcanzar a “2.115 MiPyMEs y 3.080 Proyectos con asistencias técnicas en innovación tecnológica, transformación digital y tecnologías Kaizen 4.0”. Asimismo, se pretende lograr “80.000 ingresos a la Red de Asistencia Digital que articula colaboración público-privada en soluciones tecnológicas, servicios y herramientas para PyMEs”. El Plan coloca al INTI como el organismo técnico nacional que juega un rol catalizador en el proceso de transformación digital de MiPyMEs en las áreas de sensibilización y capacitación, asistencia técnica, e infraestructura institucional.

---

<sup>10</sup> [plan de desarrollo productivo argentina 4.0.vf\\_1.pdf](#)

**Tabla 1: Consistencia de los objetivos del Proyecto con los objetivos de las políticas públicas del Gobierno de la Argentina**

	<b>Objetivos del Proyecto</b>	<b>Periodo del Gobierno 2015-2019</b>	<b>Periodo del Gobierno 2019-2023</b>
<b>Políticas Públicas Nacionales (Sector Industrial)</b>	<b>Objetivo Superior</b> Promover el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina.	<b>Objetivos de Gobierno: Acuerdos Productivos Nacionales</b> Políticas activas de transformación productiva enfocadas en sectores con problemas de competitividad.	<b>Discurso al Congreso Nacional del Presidente Fernández (2020)</b> Alinear los factores productivos para la creación genuina de trabajo, el incremento de la productividad y la inserción internacional. Fomentar la generación. de cadenas productivas globales que mejoren nuestros procesos tecnológicos e impulsen el entramado de las PyMEs.
<b>Estrategias para la productividad de las PyMEs</b>	<b>Propósito</b> Mejorar la calidad y la productividad de las empresas argentinas a través de la aplicación de las metodologías japonesas de gestión productiva las cuales son adaptadas a la Argentina y son diseminadas a terceros países.	<b>Eje de calidad e inserción internacional del Ministerio de Producción</b> "Capacitaciones para implementar procesos de mejora continua (Kaizen)" y "Certificaciones, ensayos, acreditaciones y reconocimientos internacionales; herramientas de gestión y mejora continua; y problemas de calidad entre los proveedores."	<b>Estrategia y Acciones para el Desarrollo Productivo 2020-2023 del Ministerio de Desarrollo Productivo</b> El fomento a la competitividad empresarial es otro eje estratégico de gestión, ya que se basa en la mejora de las prácticas productivas -tanto al interior de las empresas como entre distintos eslabones de una cadena de valor- y, consiguientemente, en una mayor productividad y un mayor potencial exportador.  <b>Plan de Transformación Digital PyME del Ministerio de Desarrollo Productivo</b> Mejorar las capacidades de gestión y la búsqueda de eficiencia en procesos y productos de las PyMEs argentinas.

La Tabla 1 demuestra que, a lo largo del diseño e implementación del Proyecto, la mejora de la competitividad del sector industrial ha sido, independientemente del cambio de administración del Gobierno, una de las prioridades del Gobierno de la Argentina.

En lo que se refiere a la estrategia específica para el fomento de la productividad de las PyMEs, es preciso señalar que tanto los actores públicos como privados consideran la difusión y adopción de las tecnologías de gestión/Kaizen como herramienta clave para aumentar la productividad de PyMEs y la incorporan en los planes de desarrollo productivos durante el periodo de ejecución (ver los siguientes capítulos). En este sentido, el Proyecto ha sido en todo momento pertinente y relevante, siendo uno de los instrumentos gubernamentales para la consecución de su política hacia el sector productivo. Por lo consiguiente, se puede afirmar que el Proyecto ha sido consistente con los objetivos nacionales establecidos por el Gobierno, así como con las líneas de acción de las políticas industriales del Ministerio de Producción.

En marzo de 2022, el Gobierno presentó “Argentina Productiva 2030: Plan para el Desarrollo Productivo, Industrial y Tecnológico<sup>11</sup>”, documento comprensivo que enmarca las políticas del desarrollo productivo del país y su hoja de rutas, apuntado al cumplimiento de los indicadores ambiciosos en ámbitos sociales, económicos, laborales, y ambientales antes del año 2030. Una de las 11 misiones definidas de dicho plan, “Modernizar y crear empleos de calidad en los sectores industriales tradicionales”, propone “crear un programa para fomentar la productividad y competitividad de MiPyMEs, cooperativas y otras unidades productivas” en donde se debe incluir financiamiento vía Aporte No Reembolsable (ANR) para consultorías para **implementación de herramientas de gestión, Kaizen, 5Ss**, optimización de *layouts*, logística, digitalización, automatización, software de monitoreo de procesos.

## (2) Coherencia

El Proyecto está alineado con otras asistencias técnicas de JICA en Argentina, como el envío de voluntarios de JICA en las áreas de calidad y productividad. Con respecto a su relación con las actividades de JICA fuera de Argentina, es preciso notar que el INTI participa en una serie de eventos de la Iniciativa Kaizen de JICA África en calidad de instituto de recursos. El INTI expandió las iniciativas de Kaizen en los países latinoamericanos por su liderazgo en la Red Latinoamericana para la Productividad, lo que corresponde al establecimiento de un marco internacional para fomentar la utilización del Kaizen. Considerando el estado hasta la fecha, se puede afirmar que la coherencia del Proyecto es muy alta.

## (3) Efectividad

Como se discutió en II. “2-2 Propósito del Proyecto e indicadores”, el propósito del Proyecto se logró al final del Proyecto. Los resultados son: 1) el desarrollo de capacidades del INTI; 2) la extensión del Kaizen y la mejora de la reputación del INTI; y

---

<sup>11</sup> [documento resumen de misiones 1.pdf](#)

3) la implementación del Kaizen en las empresas piloto; consolidaron y mejoraron el desempeño de las empresas en Argentina, Colombia y Paraguay. Todos estos han llevado al cumplimiento del propósito del Proyecto. En adición a los datos referentes a los indicadores objetivamente verificables y la observación del Proyecto, el papel importante que jugó el Proyecto en la mejora de la calidad y la productividad de las empresas fue corroborado por los testimonios de parte de los funcionarios gubernamentales, académicos de las universidades y los representantes en el sector privado. Considerando el estado hasta la fecha, se puede afirmar que la efectividad del Proyecto es muy alta con la subclasificación 3.

El Proyecto comenzó con una duración de 5 años, desde octubre de 2017 hasta septiembre de 2022, y posteriormente se extendió hasta febrero de 2024. Durante dicho periodo, los expertos japoneses y argentinos en Tecnologías de Gestión previeron la metodología Kaizen a hasta 100 empresas de distintas regiones del país en conceptos de gestión productiva. Estas asistencias incluyeron: los métodos de estandarización; la eliminación de pérdidas de producción; los ciclos de mejora, el aseguramiento de la calidad y la coordinación de procesos productivos. A lo largo de su implementación, fue aumentando la respuesta positiva de las distintas partes interesadas. En este sentido, los testimonios de otros criterios de evaluación del DAC son relevantes para la efectividad.

#### **(4) Eficacia**

La aportación presupuestaria de la parte japonesa es de 9,15 millones de yenes frente al presupuesto original de los 7,50 millones de yenes, principalmente debido a los 1,4 años de prórroga por la pandemia de COVID y a las nuevas pruebas de digitalización para adaptarse a la situación posterior a la pandemia. Independientemente de dicho aumento, los insumos estuvieron bien organizados para lograr los productos con la cantidad y el tiempo adecuados. Cada actividad generó los elementos concretos que contribuyeron a la consolidación de los productos. Por lo tanto, se considera que la eficiencia es alta.

El proceso del Proyecto debe entenderse como una iniciativa integral que reúne varios elementos entrelazados y retroalimenta resultados de cada una de las herramientas desarrolladas anteriormente (asistencia técnica, capacitación, transferencia de tecnologías de gestión, estudios y análisis de datos del sistema productivo, planificación estratégica de políticas industriales, etc.). El tamaño del proyecto – el más grande de la región – ha permitido acomodar todos aquellos elementos. A pesar de esta complejidad, el INTI organizó bien la asignación de consultores TG, coordinó las actividades del equipo de los expertos de JICA enviado, brindó servicios de consultoría Kaizen a las empresas piloto de manera estandarizada y organizó seminarios y capacitaciones de

manera eficiente, manteniendo al mismo tiempo la red Kaizen para sus partes interesadas y relevantes.

#### **(5) Impacto**

Como se analizó en IV. 1. "Perspectivas para lograr el Objetivo General", se espera que el Objetivo Supremo genere un impacto positivo. Además, un impulso para mejorar la competitividad de las empresas, en colaboración con el gobierno, la academia y el sector privado, puede considerarse como un impacto adicional. El establecimiento de un abordaje unificado en el contexto latinoamericano, que permita extender ampliamente la iniciativa Kaizen, puede ser otro impacto positivo junto con el logro del Objetivo Supremo. No se considera que exista ningún impacto negativo. Como se analizan los detalles a continuación, se considera que la relevancia es muy alta.

En 2017, cuando el Proyecto inició sus actividades, fue concebido como un Proyecto piloto destinado a contribuir a la política industrial del país. Su objetivo era proporcionar orientación y consultoría Kaizen por parte del INTI a 100 empresas locales, en colaboración con expertos japoneses. Esto tenía como fin transferir el conocimiento de los métodos japoneses de la tecnología de gestión para mejorar la productividad y la innovación tecnológica de las PyMEs en Argentina.

De acuerdo con lo indicado por el Sr. Sergio Drucaroff, (Subsecretario de Comercio Argentino y Desarrollo de Proveedores del Ministerio de Producción y Trabajo; y responsable de la supervisión del Proyecto, por parte de la Secretaría de Industria, en el período 2017-2019):

*"la Secretaría de Industria tenía como visión que el Proyecto Kaizen Tango sirviese como un Proyecto piloto que permitiera generar y fortalecer las capacidades institucionales, a la vez que se constituyese en un elemento dinamizador para luego poder escalarlo con otros instrumentos de política<sup>12</sup>."*

El Sr. Marcos Rodriguez, quien lideró el diseño y la ejecución del Proyecto por parte del INTI mencionó como expectativa que:

*"el Proyecto posibilitara darle mayor visibilidad, relevancia y posicionamiento a la metodología Kaizen en la estrategia de mejora de productividad de las PyMEs argentinas."*

---

<sup>12</sup> La entrevista con el Sr. Ducaroff tuvo lugar el 7 de julio del 2023.



Durante 2020, el Kaizen se convirtió en parte del programa nacional para la promoción de las PyMEs del Gobierno Argentino, incorporando el Kaizen como parte del menú de asistencia técnica del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC). Durante una entrevista concedida, el Sr. Merediz destacó que:

*“los métodos Kaizen contribuyen al objetivo estratégico del fortalecimiento de la productividad y fomentan en las PyMEs el hábito de ordenar y planificar, preparándolas para operar en el actual entorno macroeconómico inestable que atraviesa el país.”*

Por lo tanto:

*“se consideró oportuno incorporar el Kaizen en el menú de los servicios de asistencia técnica del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC), programa nacional financiado por el Gobierno y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). “Kaizen-PAC” se convirtió en uno de los servicios más demandados por las empresas, posibilitando el financiamiento de la metodología Kaizen a un número mayor de empresas.”*

El préstamo del BID para el PAC entró en vigor en agosto de 2014, cuyo monto total ascendió a USD 100 millones, con USD 50 millones financiados por el Gobierno de Argentina y USD 50 millones por el BID. Posteriormente, el Gobierno decidió acelerar la ejecución del PAC como parte de sus medidas de apoyo y estímulo a las PyMEs fuertemente afectadas por la pandemia. En agosto de 2020, se lanzó la primera ronda de convocatoria de aporte técnico no-reembolsable, “PAC-KAIZEN”. En 2021, se realizó la segunda convocatoria. El resultado de las convocatorias fue muy positivo. 283 empresas en total fueron seleccionadas para recibir la asistencia técnica para el rubro Kaizen. Cabe notar que, de estas empresas, 29 (aproximadamente 10%) recibieron los insumos para digitalizar parte de sus operaciones en adición a los servicios de Kaizen.

Al respecto, el Sr. Gonzalo Soler, Director de Políticas PyMEs en la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la SEPYME<sup>13</sup>, responsable de la ejecución del PAC, aclara que:

*“El proceso de posicionamiento del Kaizen ha sido de abajo hacia arriba (bottom-up). Cuando se inició el Proyecto Kaizen Tango, los métodos no eran muy conocidos entre las empresas. Sin embargo, a medida que el INTI brindaba asistencia técnica a las empresas, comenzaron a conocerse los beneficios*

---

<sup>13</sup> Según la entrevista con el Sr. Gonzalo Soler, sostenida el 7 de julio del 2023.

*positivos de implementar Kaizen a través de los comentarios de los empresarios que obtuvieron resultados positivos. La SEPYME reconoció el potencial de estos métodos y decidió ampliar su cobertura, incorporándolos en el menú de servicios de asistencia técnica no reembolsable del PAC. ...en el caso de las convocatorias específicas por tema, Kaizen ha sido uno de los temas más solicitados."*

Sumado a la difusión realizada por el Proyecto, el despliegue de PAC-KAIZEN a nivel nacional, instalaron el "Kaizen" como un beneficio en el léxico del desarrollo de las PyMEs en Argentina. La SEPYME considera que el Kaizen es un método sumamente eficaz para mejorar la capacidad de planificación y gestión de las empresas, lo cual sirve como paso previo a la incorporación del DX (Transformación Digital) por parte de las PyMEs. Tomando en cuenta esta virtud, la SEPYME acordó con el BID que mantenga la línea de "PAC-Kaizen" en el "Programa de Apoyo a MiPyMEs para la Transformación Digital Hacia la Industria 4.0"<sup>14</sup>, programa sucesor del PAC, que finalizó su ejecución en marzo de 2023. La actividad, ahora conocida como "PAC-Kaizen 4.0", ocupa un lugar importante en el menú de asistencia técnica no reembolsable para las PyMEs que aspiran incorporar las herramientas digitales en sus operaciones.

Con respecto a la inclusión del Kaizen en el Programa de DX hacia la Industria 4.0, el Sr. Merediz indica que:

*"Los métodos Kaizen permiten a las empresas ordenar y fortalecer su gestión productiva, sirviendo de base para la incorporación de nuevas tecnologías destacadas en el marco de la Industria 4.0 / Transformación Digital (DX). Por lo tanto, el Kaizen ha sido incorporado en los nuevos programas nacionales, como el Programa de Apoyo a MiPyMEs para la Transformación Digital hacia la Industria 4.0 y el Programa Piloto para la Transformación Digital de las PyMEs<sup>15</sup>. Ello proporcionará la continuidad y escalabilidad en la aplicación del Kaizen para las PyMEs que buscan adoptar tecnologías digitales y otros tipos de innovaciones productivas".*

En la misma línea, el Sr. Soler opina que:

*"Kaizen es una condición necesaria para que las empresas puedan llevar a cabo la transformación digital. La filosofía Kaizen permite ordenar la empresa antes de*

---

<sup>14</sup> El presupuesto total del citado programa asciende a 160 millones de USD, con 80 millones de USD financiados por el Gobierno y 80 millones de USD por el BID. El programa tiene un plazo de cinco años y medio, hasta enero de 2028.

<sup>15</sup> Financiado con los recursos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) por USD 60 millones.

*adquirir herramientas digitales. Aunque inicialmente no estaba contemplado, el exitoso desempeño del Proyecto Kaizen Tango permitió establecer una colaboración financiero-técnica entre JICA y el BID, dos organismos internacionales que brindan apoyo al desarrollo de las PyMEs en Argentina.”*

Sobre la relevancia del Proyecto al aumento de la productividad y competitividad de las PyMEs argentinas, el Sr. Fernando Peirano, Presidente de la Agencia de la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación<sup>16</sup>, resume de la siguiente manera:

*“el incremento de la productividad hay que analizarlo en el marco del proceso de innovación que requiere de cambios tecnológicos y organizacionales. El Kaizen tiene un rol muy relevante porque posibilita la generación de valor y la realización de la instrumentación de estrategias y cambios culturales en las empresas, a través de la interrelación de actores, mejora continua, mejoramiento del orden, etc. La inclusión del Kaizen en los programas públicos de asistencia técnica, permitió incrementar la cantidad de empresas que se beneficiaron de los resultados del Proyecto, aumentando su productividad y competitividad.”*

Por su parte, los referentes del sector privado también opinan que el Proyecto ha contribuido al posicionamiento del Kaizen dentro de la política industrial del país, en particular, en las políticas públicas de asistencia técnica y financiamiento para las PyMEs. Lo destacable en este ámbito es que, gracias a las iniciativas del Proyecto, las cámaras empresariales lo han adoptado como suyo, y *“presentan al Kaizen dentro de sus propuestas de política industrial, cuando intercambian opiniones con el sector público (Matías Fernández – ADIMRA).”*

Desde el punto de vista de las entidades que proveen servicios técnicos a las empresas beneficiarias del Proyecto, los entrevistados del sector privado han señalado diversos efectos positivos del Proyecto, en particular, con respecto a la difusión de la metodología y su utilidad para la mejora de productividad de las empresas.

**Difusión:** En términos generales, los representantes del sector privado estuvieron de acuerdo en que el Proyecto contribuyó a un mayor conocimiento de la metodología Kaizen. Entre los comentarios recibidos se destacan los siguientes:

---

<sup>16</sup> Fue el Vicepresidente de la Comisión de Ciencia y Tecnología de la Unión Industrial Argentina y asesor de ADIMRA, en iniciativas vinculadas a Industria 4.0 y Centros Tecnológicos en el período 2016-2019. La reunión con el Sr. Peirano fue sostenida el 7 de julio de 2023.

- ✓ Hubo un mayor conocimiento por parte de las organizaciones (cámaras, asociaciones, etc.), quienes previamente tenían un conocimiento escaso o nulo sobre la metodología Kaizen. (Héctor Fomento – UNGS).
- ✓ La difusión del Proyecto generó una mayor actitud en las empresas para comenzar a implementarlo, al ver que otras empresas lo hacían exitosamente. (Cantarella y Vázquez – AFAC)
- ✓ La difusión de la metodología del Proyecto permitió a los consultores del Kaizen tener mayor experiencia, perfeccionar el método y replicarlo en otras empresas. (Adrián Carrizo- AATG).
- ✓ En las empresas socias de ADIMRA, el Kaizen está muy difundido, a partir de las actividades que se realizaron desde el momento que se comenzó a ejecutar el Proyecto. ADIMRA realiza varios cursos anuales de capacitación a empresarios sobre tecnologías de gestión, en particular, el Kaizen. En el año 2022 realizaron 16 cursos con 713 empresarios y en el período enero-junio de 2023 se llevaron a cabo 8 cursos con 376 participantes. En todos los casos fueron dictados por consultores de la AATG. (Matfás Fernández – ADIMRA).

**Utilización de la metodología:** Hubo consenso en señalar que la utilización de la metodología ha tenido efectos positivos en la mejora de productividad en las PyMEs. Al respecto, se obtuvieron los siguientes comentarios por parte de los referentes del sector privado:

- ✓ El impacto más importante (para las empresas) es en materia de costos, calidad y seguridad industrial. (Héctor Fomento – UNGS).
- ✓ La metodología Kaizen contribuye a la mejora de productividad porque promueve una búsqueda sistemática de disminución de desperdicios y mejora de procesos. (Adrián Carrizo- AATG).
- ✓ La utilización de la metodología contribuye al incremento de la productividad y competitividad de las empresas, considerando a la competitividad como un concepto dinámico porque la conyuntura cambia constantemente. (Cantarella y Vázquez – AFAC).
- ✓ Comenzar a aplicar la metodología Kaizen constituye un salto gigante para aquellas empresas que no lo habían implementado anteriormente. (Cantarella y Vázquez – AFAC)
- ✓ Los métodos Kaizen contribuyen a la mejora de la productividad de la empresa reduciendo los costos, con una muy baja inversión. Sin embargo, lo más importante está dado por los cambios de mentalidad y los hábitos de trabajo. (Daniel Rifasi – CAME)
- ✓ La utilización de la metodología contribuye al incremento de la productividad y competitividad de las empresas. Dicha metodología permite crear un mapa de

procesos productivos, brindando la oportunidad de mejorar el layout, como también hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, redistribuyéndolos, de acuerdo con las actuales necesidades de la empresa. Esto posibilita reducir costos y ampliar la producción. (Matías Fernández – ADIMRA).

En lo que respecta a la expansión de la metodología Kaizen en la Región de América Latina, el Proyecto respaldó al INTI en el fortalecimiento de sus vínculos y cooperación con las organizaciones que promueven la calidad y la mejora de la productividad en otros países latinoamericanos. Específicamente, se trabajó en la estandarización e internacionalización de la Tecnología de Gestión/Kaizen, considerando las características y necesidades de las MiPyMEs, con el propósito de difundir los métodos Kaizen entre las organizaciones que brindan apoyo técnico a las PyMEs en la región.

Para lograrlo, se llevaron a cabo actividades piloto de asistencia técnica en terceros países (Colombia y Paraguay), aprovechando la afinidad entre la red y el Proyecto. Además, se impulsó la estandarización de la guía basándose en esa experiencia. Adicionalmente, el Proyecto apoyó en el proceso de adopción del Sistema de Calificación de Consultores TG del INTI por parte de otras organizaciones de la región. En el año 2021, el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA) en Colombia recibió la acreditación del INTI como Organismo de Certificación Autorizado.

Un aspecto fundamental del desarrollo del trabajo conjunto con los socios regionales ha sido generar discusiones e intercambios entre los participantes de la red. En relación con las actividades piloto en Colombia y Paraguay, las instituciones participantes en los ejercicios colaboraron en la estandarización de los métodos de asistencia técnica para la gestión de la productividad en las PyMEs, trascendiendo las fronteras nacionales. Como resultado de sus esfuerzos, se materializó la publicación titulada "Guía TG LATAM 17– Metodología de Asistencia Técnica en Tecnología de Gestión para PyMEs".

Durante la ejecución de estas actividades, se fomentó la difusión y el intercambio del conocimiento de los métodos entre las organizaciones participantes de la red. Asimismo, se fortalecieron las relaciones de confianza entre las organizaciones. Estas acciones ayudaron al INTI a consolidar su posición como líder y facilitador de la colaboración horizontal y multiinstitucional en el ámbito de la difusión de tecnologías de gestión para PyMEs en la Región América Latina.

---

<sup>17</sup> <https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM.pdf>

Los testimonios de las expertas internacionales que participaron en las actividades del Proyecto ilustran los efectos positivos de la difusión y la homologación de los métodos de la TG/Kaizen para la Región.

- ✓ El ensayo piloto en Colombia y Paraguay y la elaboración de la Guía LATAM permitieron homologar las metodologías y conocimientos de TGs entre las entidades participantes, acorde a la realidad de las PyMEs en la Región (Diana Hincapié: CTA, Colombia)
- ✓ El ensayo piloto del Proyecto Kaizen Tango en Paraguay contribuyó a la capacitación de recursos humanos y fortalecimiento del CEPROCAL. Sobre la base de la experiencia, elaboró un plan estratégico de la institución. CEPROCAL está interesado en avanzar en la formación de los consultores de tecnologías de gestión y aspira formar parte del grupo de entes certificadores liderado por el INTI (Gloria de León: CEPROCAL, Paraguay).

Todas manifestaron su intención de seguir fortaleciendo sus relaciones con las entidades de la Red Latinoamericana para la Productividad y resaltaron los temas prioritarios en los que deberán colaborar conjuntamente en el futuro.

- ✓ En los últimos años la responsabilidad del funcionamiento recayó en el INTI. De ahora en adelante, es importante fortalecer los aspectos de gobernanza y liderazgo de la Red LATAM con mayor involucramiento de entidades de otros países (Mariana Iristy: LATU, Uruguay).
- ✓ Desarrollar un trabajo conjunto sobre la incorporación de herramientas digitales con los miembros de la Red Latinoamericana de la Productividad (CTA, CEPROCAL, LATU).

Los entrevistados también hicieron referencia a la contribución del Proyecto al fortalecimiento del INTI, principalmente al área de Tecnología de Gestión. Entre los comentarios de aquellos que tuvieron una influencia directa en el diseño y la ejecución del Proyecto, se destacan los siguientes testimonios:

- ✓ El Proyecto fue muy importante para el INTI, al fortalecer su capacidad en la formulación de diagnósticos a empresas, y formar un mayor número de personas en la metodología Kaizen. También posibilitó dar mayor visibilidad, reputación del equipo de Tecnología de Gestión del INTI como referencia de los métodos Kaizen para las PyMEs en Argentina (Drucaroff).
- ✓ Se han formado un número importante de asesores nacionales, fortaleciendo la capacidad de la Unidad de Tecnología de Gestión del INTI (Merediz).

- ✓ El Proyecto aceleró el fortalecimiento del INTI, en particular: i) dotó de experiencia y formación a los funcionarios del área de Tecnologías de Gestión, generando motivación para participar del Proyecto; ii) INTI posicionó como referente latinoamericano en los métodos Kaizen; iii) INTI posicionó a nivel internacional, posibilitándole aplicar a líneas de financiamiento más competitivas, para su accionar en terceros países (Rodríguez).

Los representantes del sector privado tuvieron expresiones similares, pero con mayor énfasis en el desempeño de la Unidad de TG, entre ellas, las siguientes:

- ✓ El Proyecto contribuyó al fortalecimiento del INTI, en particular el área de TG, al haber brindado una mayor formación a sus técnicos. Los funcionarios que viajaron a Japón regresaron con mayor conocimiento sobre la metodología Kaizen (Formento).
- ✓ A partir de la ejecución del Proyecto el INTI es visto como un actor fundamental en la competitividad de las PyMEs de Argentina. Asimismo, posibilitó una mayor vinculación del INTI con empresas (Adrián Carrizo- AATG).
- ✓ El Proyecto prestigió el área de TG del INTI, siendo una de las áreas que mejor funciona en la institución. En TG brindan una rápida respuesta a las demandas empresariales a diferencia de otras áreas, cuyos tiempos de respuesta exceden a los que necesita el empresario. (Matias Fernandez – ADIMRA).

Aunque es prematuro hablar sobre el impacto del Proyecto mientras éste aún se encuentra en ejecución, los resultados de las entrevistas indican que, más allá de los resultados estipulados en el marco de la Matriz de Resultados (PDM), el Proyecto ha generado repercusiones significativas en diversos aspectos relacionados con los esfuerzos del fomento de la productividad de las PyMEs en Argentina. En este sentido, los factores que deberán ser examinados en el momento de la evaluación de impacto son los siguientes:

1. Incorporación del Kaizen en la estrategia de asistencia técnica del Gobierno para PyMEs.
2. Complemento con los programas nacionales para fomentar la productividad y competitividad de las PyMEs, en particular con el "Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC)" y el "Programa de Apoyo a la Transformación Digital de MiPyMEs hacia la Industria 4.0", los cuales son cofinanciados por el BID.
3. Creación y puesta en marcha de la Asociación de Asesores en Tecnología de Gestión.

4. Fortalecimiento del INTI como entidad líder en la divulgación, capacitación y formación de recursos humanos en tecnologías de gestión para aumentar la productividad de las PyMEs a nivel nacional y regional.
5. Reconocimiento del Kaizen como una metodología eficaz para mejorar la productividad de las PyMEs en el entorno empresarial argentino.
6. Adopción del Kaizen como medida preparatoria para que las empresas puedan llevar a cabo la transformación digital.
7. Consolidación del INTI como líder y facilitador de la colaboración horizontal y multiinstitucional en la difusión de tecnologías de gestión para PyMEs en la región.

Como se describió previamente, el Proyecto no solo se alineó con los objetivos de la política de desarrollo del país desde su inicio, sino que también cobró mayor relevancia hacia el final de su ejecución debido a los resultados obtenidos. Considerando los factores mencionados, es altamente probable que las iniciativas impulsadas por el Proyecto formen parte de las estrategias gubernamentales para el fomento de la productividad de las PyMEs en la próxima administración. Esto se debe principalmente a que el Kaizen se ha convertido en una herramienta esencial para impulsar la capacidad productiva de las PyMEs, especialmente en su adaptación a la Industria 4.0, gracias a la solidez técnica y la madurez institucional de la Tecnología de Gestión del INTI.

#### **(6) Sostenibilidad**

Como se ha discutido en repetidas ocasiones, el enfoque Kaizen se ha incorporado en las políticas gubernamentales que abordan la mejora continua de la calidad y la productividad de las empresas en Argentina. Tomando en cuenta que el componente Kaizen continúa con el programa de gobierno, es probable que se amplíe la cobertura del Kaizen, partiendo del resultado del Proyecto. El INTI está listo para continuar asumiendo su papel crucial con la capacidad técnica mejorada para llevar en adelante la implementación de Kaizen y comprometerse con su extensión. La experiencia en la elaboración de la guía TG ilustra que es posible trabajar juntos para la expansión del Kaizen como un esfuerzo conjunto. Desde el punto de vista financiero, las actividades Kaizen continuarán con una asignación presupuestaria adecuada, ya que la prestación de servicios de TG se ha convertido en una tarea habitual de la Dirección Técnica de Tecnologías de Gestión del INTI. Por el momento, no se prevé ningún elemento que detenga el crecimiento sostenible del Kaizen en el entramado empresarial argentino. Por lo tanto, se considera que la sostenibilidad es altamente probable. Los detalles se analizan a continuación.



Para asegurar la sostenibilidad del Proyecto, es fundamental contar con condiciones favorables en términos financieros, técnicos, institucionales y políticos, que permitan consolidar los avances logrados hasta la fecha y continuar con las acciones de acuerdo con los objetivos establecidos.

En términos de **sostenibilidad financiera**, al momento actual (agosto de 2023), se están llevando a cabo una serie de programas nacionales para apoyar la competitividad y productividad de las PyMEs. Estos programas complementan las acciones promovidas por el Proyecto (ver Anexo I). De estos, destaca el "Programa de Apoyo a MiPyMEs para la Transformación Digital hacia Industria 4.0", financiado por el BID. Este programa, con ejecución hasta diciembre de 2025, incluye la "asistencia técnica Kaizen 4.0" en su oferta de asistencias técnicas no reembolsables. Por lo tanto, es razonable suponer que los recursos financieros para cubrir los costos de la asistencia estarán disponibles en los próximos años.

En términos de **sostenibilidad técnica**, como afirman los representantes del sector privado, el Proyecto ha sido directamente responsable del aumento en el número de consultores en Kaizen y la mejora en la calidad de sus servicios. Esto ha contribuido a una mejor comprensión de los métodos y la filosofía Kaizen entre las PyMEs. El Sr. Fernández de ADIMRA menciona que *"el Proyecto fortaleció a los recursos humanos de TG, no solo en conocimiento, sino también al brindar herramientas y confianza a los consultores que trabajan con las PyMEs."* Además, los directores de la AFAC consideran que *"el Proyecto permitió no solo un aumento en la productividad, sino también la adopción de una nueva metodología de pensamiento: 'los operarios no son solo un factor clave en la producción, sino también un factor de mejora continua.'"*

Para el Sr. Rodriguez, el aspecto más importante para la sostenibilidad del Proyecto radica en la **sostenibilidad institucional**, entendida como el arraigo del Kaizen en las empresas, así como en las instituciones públicas y privadas. Igualmente, el Sr. Soler fundamenta la sostenibilidad institucional del Proyecto en la consolidación técnica e institucional de la Tecnología de Gestión del INTI, y en el reconocimiento que el Kaizen ha ganado como la metodología eficaz para mejorar la productividad de las PyMEs en el entorno empresarial argentino. Según el Sr. Soler:

*"El Proyecto ha permitido un notable crecimiento institucional del INTI, especialmente en el área de Tecnologías de Gestión (TG), así como de la formación de la Asociación de Asesores en Tecnologías de Gestión (AATG). Se percibe que, gracias a este Proyecto, la TG del INTI ha ganado una sólida reputación entre las PyMEs del país. Además, el Proyecto ha contribuido a ampliar el conocimiento sobre Kaizen entre las cámaras y asociaciones"*

*empresariales, aunque aún se necesita un impulso adicional para lograr su plena incorporación como parte de sus actividades."*

## **2. Factores clave que afectan la implementación y los resultados**

Existía el riesgo de retraso de los avances debido a la pandemia de COVID. Como se describe en 3. (1) "Resultados de la gestión de riesgos", durante ese período, por un lado las actividades se gestionaron de forma remota y los avances se vieron afectados, pero por otro lado, surgieron nuevos temas como la aplicación digital. La misión del equipo de expertos de JICA se reanudó en abril de 2022 y recuperó el impulso del Proyecto. Desde entonces, las actividades del Proyecto se han ejecutado con normalidad hasta el final. Se amplió la duración del Proyecto, como se describe en I.3. "Duración del Proyecto", lo que permitió al Proyecto completar todas las actividades, incluidos los nuevos ensayos al final del Proyecto.

## **3. Evaluación de los Resultados de la Gestión de Riesgos del Proyecto**

### **(1) Resultados de la gestión de riesgos**

El equipo del INTI y el equipo de expertos de JICA mantuvieron una estrecha comunicación a través de reuniones web, correos electrónicos y cualquier otro medio posible, incluso durante la pandemia de COVID. El equipo de expertos de JICA llevó a cabo investigaciones relevantes, como la aplicación digital en Japón, mientras que el INTI implementó una serie de seminarios web, capacitaciones, etc. Las actividades del Proyecto también se mantuvieron a través de la cooperación a distancia con todo el esfuerzo. Especialmente, se probó la consultoría Kaizen remota para 2 empresas piloto en el 3er lote. Posteriormente, se volvió a seleccionar a las mismas empresas del 3er lote y se brindó consultoría híbrida Kaizen (presencial y remota): consultores del INTI visitaban las empresas ocasionalmente, mientras que los expertos de JICA Kaizen brindaban asesoramiento técnico de forma remota desde Japón. Al dividir las empresas piloto en dos categorías, se combinaron la asistencia técnica individual y la asistencia técnica asociativa, respectivamente. Gracias a estos esfuerzos, el análisis de seguimiento de las actividades confirmó que la consultoría Kaizen para el 3er lote logró buenos resultados y fue apreciada por las empresas.

Como se discutió, el enfoque Kaizen se vinculó a los programas gubernamentales durante la pandemia de COVID, lo que ayudó no solo a las empresas beneficiadas, sino también a avanzar en el Proyecto. JICA continuó cooperando durante la pandemia y, en particular, facilitó la extensión de Kaizen en los países de América Latina en coordinación con la Casa Matriz de JICA en Tokio y las oficinas de JICA en los países relevantes. De esta forma el Proyecto superó este difícil momento. En proceso de

recuperarse posterior a la pandemia, el INTI reafirmó su ambición de extender la iniciativa Kaizen a los sectores públicos en el 5º lote.

## **(2) Resultados de la utilización de la experiencia adquirida**

Es importante que los servicios de desarrollo empresarial se lleven a cabo no solo desde el lado de la oferta, sino también desde el lado de la demanda. El Proyecto observó cuidadosamente la respuesta de las empresas piloto y tuvo en cuenta la satisfacción del cliente, lo que contribuyó a la alta tasa de satisfacción de las empresas con los servicios y los resultados efectivos de las actividades.

A lo largo del Proyecto se mantuvo el concepto de prestación de servicios en beneficio de diversas empresas. Por ejemplo, las actividades Kaizen en las empresas piloto incluyeron temas recurrentes de las empresas argentinas en general. Los resultados del Proyecto se compartieron ampliamente a través de una serie de seminarios abiertos. Se profundizó la colaboración con la organización industrial, uno de cuyos resultados significativos fue la formulación de la Red de Productividad. El Proyecto también colaboró con las empresas japonesas que operan en Argentina, incluyéndolas en las empresas piloto para consultoría Kaizen.

## **4. Lecciones aprendidas**

### Entendimiento común de la dirección y aplicación flexible

El Proyecto hizo un esfuerzo especial para promover un entendimiento común sobre la dirección del Proyecto. Es decir, el Kaizen, que ha demostrado ser efectivo en diversos contextos, debe ser implementado en las empresas piloto y los resultados de la implementación deben ser compartidos a un público ampliamente para que el enfoque Kaizen se arraigue en las empresas argentinas y se extienda para contribuir a la competitividad de las empresas. Para cumplir con la dirección, las actividades se ajustaron de manera flexible, especialmente cuando el Proyecto se enfrentó a la pandemia de COVID. Es importante señalar que la larga trayectoria de confianza entre el INTI y JICA ayudó al Proyecto a elegir la dirección adecuada.

### Enfoque Kaizen con análisis de datos

Se observó que la utilización de datos fue un poco débil en las empresas argentinas. La identificación de los temas a trabajar fue una parte importante de la consultoría Kaizen, y comprender la situación actual con datos fue la clave para este fin. Por lo tanto, se midió la situación actual y se definieron los problemas a partir de los datos. De esta manera, los problemas se entendieron entre todos, y los temas se establecieron claramente con esta comprensión, y las soluciones se encontraron y midieron en función

de los datos. Este proceso hizo que la comunicación entre las empresas y el equipo consultor del INTI fuera fluida y viable, además de estandarizar la intervención Kaizen.

#### Consideración del Kaizen en la Cadena de Valor

Una de las metodologías destacables del Proyecto fue la consideración del Kaizen en la Cadena de Valor. Si Kaizen se utilizara teniendo en cuenta la mejora de una cadena de valor, el resultado de los esfuerzos Kaizen beneficiaría no solo a la empresa individual, sino también a la cadena de valor general a la que pertenece la empresa. El desarrollo de proveedores puede ser un área adicional para explorar en un contexto similar.

#### Colaboración entre el sector público, académico y privado

Es muy importante haber conformado la Red de Productividad en la etapa inicial del Proyecto, con la participación del Ministerio de la Producción, UIA, AFAC, CAME, SAMECO, Universidad Nacional de Buenos Aires, Universidad Nacional General Sarmiento y el INTI. Esta colaboración permitió que el Proyecto mantuviera el impulso y profundizara su contribución a la competitividad de las empresas, de acuerdo con la situación real en un entorno propicio. Además, la incorporación del componente Kaizen en el programa de gobierno se convirtió en un hito simbólico en el que el resultado del Proyecto y la colaboración se ampliaron más allá de la Red con la asociación TG, abriendo ventana de oportunidad para generar mayor demanda para el sistema de certificados TG del INTI.

#### Seminarios regionales y de aplicación a nivel nacional

El Proyecto abarcó todas las regiones del país y compartió los resultados a través de seminarios regionales, que contribuyeron a familiarizar ampliamente el Kaizen con las personas interesadas. Fue una forma eficaz y eficiente de difundir información, mostrar cuál era la intención del Proyecto, verificar y ampliar el impacto positivo.

#### Proceso de aprendizaje mutuo en la extensión del Kaizen en países de América Latina

Es notable haber formado la Red Latinoamericana de Productividad, aunque requirió de mucho esfuerzo conjunto entre los interesados. El Proyecto también se dedicó a la extensión del Kaizen en los países asociados a través de la Red. El proceso podría describirse como un aprendizaje mutuo sobre la agenda común para encontrar la mejor manera de aplicar el Kaizen para las empresas. El esfuerzo dio como resultado la Guía Regional de Tecnología de Gestión, la cual representa el abordaje unificado en los países de América Latina. La creación de un entorno de aprendizaje mutuo fue un factor clave de éxito para obtener resultados extraordinarios.

## **5. Desempeño**

JICA facilitó la comunicación entre las partes interesadas a través de su Casa Matriz y sus oficinas en los respectivos países al momento de formular la Red Latinoamericana de Productividad. JICA también vinculó al INTI con la iniciativa Kaizen de África e hizo que el Proyecto formara parte de la Red de Asistencia Técnica KAIZEN para Oportunidades Globales.

## **6. Adicionalidad**

La implementación flexible fue un abordaje singular de la asistencia técnica de JICA. Este abordaje permitió que el Proyecto cumpliera sus objetivos, respondiendo a la situación real en constante cambio. La vinculación con el programa de gobierno y la extensión Kaizen en los países de América Latina dinamizaron el Proyecto para anticipar resultados de antemano de manera concreta.

## IV. Para el Logro de los Objetivos Supremos después de la Finalización del Proyecto

### 1. Perspectivas para alcanzar el objetivo supremo

Objetivo Supremo: Se promueve el desarrollo industrial a través del mejoramiento de la competitividad de las industrias en Argentina.	
1) Aumento en 10.000 del número de personas encargadas de la calidad y la productividad en las empresas y organizaciones relacionadas con los negocios	• 33.747 personas participaron en seminarios y capacitaciones sobre calidad y productividad.
2) El número de empresas que han mejorado la productividad se incrementa en 1.000 empresas.	• 1.662 empresas mejoraron la productividad.

El Proyecto se encuentra en la fase avanzada de alcanzar los indicadores objetivamente verificables del Objetivo Superior, ya que el INTI está proporcionando servicios mejorados de consultoría Kaizen, basados en el resultado del Proyecto. El enfoque Kaizen se ha incorporado en las políticas gubernamentales y no se prevé ningún elemento obstaculizador en este momento. El Objetivo Superior y el Propósito del Proyecto están interrelacionados, y la importante premisa del Proyecto identificada originalmente como "la mejora de la calidad y la productividad va acompañada de una buena gestión de las empresas y el entorno económico" sigue siendo válida. Por lo tanto, se considera que las perspectivas de alcanzar el Objetivo Supremo son muy altas.

### 2. Plan de Operación y Estructura de Implementación de la parte argentina para lograr el Objetivo Superior

El INTI brinda consultoría Kaizen a las empresas como una tarea regular de su Departamento de Tecnología de Gestión. Las principales actividades ejecutadas en el marco del Proyecto se fusionarán con el trabajo ordinario. Además, el INTI trabajará en estrecha colaboración con los programas gubernamentales que incluyen el componente Kaizen como se discutió en las secciones anteriores.

### 3. Recomendaciones para la parte argentina

Para consolidar los logros obtenidos dentro del Proyecto y ampliar los beneficios de la metodología Kaizen a un mayor número de PyMEs en el país, aún quedan tareas pendientes por realizar. En este contexto, los entrevistados claves están de acuerdo en

que es crucial reactivar y fortalecer la Red Argentina de Mejora Continua, así como aumentar la participación de las universidades.

**Red Argentina de Mejora Continua:** Los entrevistados consideran crítico fortalecer la Red Argentina de Mejora Continua como un mecanismo de apoyo interinstitucional, especialmente en aquellas provincias donde la presencia del apoyo estatal es limitada. El Sr. Peirano sugiere "*promover iniciativas locales que involucren a actores de las provincias: representantes del sector público, asociaciones empresariales, centros tecnológicos (tanto públicos como privados) y universidades.*" Estos actores suelen tener una mejor conexión con las empresas de sus provincias, ya que están más familiarizados con temas de microeconomía como inversión, empleo y actividad económica en esas áreas.

**Papel de las universidades:** El Sr. Peirano también indica que las universidades pueden jugar un rol muy importante en la formación de gestores de procesos productivos. Dado que la mayoría de las empresas está próxima a un cambio generacional<sup>18</sup>, considera urgente la formación de los jóvenes como agentes de transformación mediante la construcción de programas de formación universitaria que incluyan el Kaizen como una materia y/o especializaciones o diplomaturas.

**Selección de los sectores que generan valor agregado:** Por su parte, el Sr. Drucaroff hace hincapié en la importancia de identificar sectores en los cuales se pueda concentrar para respaldar oportunidades de innovación y transformación digital. Se debe prestar una atención especial a los sectores (cadenas de valor) que aporten valor agregado a los recursos nacionales del país, tales como la extracción de hidrocarburos, el litio, las energías renovables, el hidrógeno verde y la minería.

El Sr. Merediz sostuvo que sería enriquecedor crear oportunidades para el intercambio de experiencias entre las empresas beneficiarias, con el fin de extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser aplicadas por aquellas empresas que enfrenten obstáculos similares. De esta manera, se promoverá un aprendizaje colaborativo y una mejora continua en el ámbito empresarial.

Finalmente, todos los entrevistados coinciden en resaltar la importancia de garantizar y aumentar los recursos necesarios para mantener las operaciones y proporcionar asistencia técnica en las provincias. También enfatizan la necesidad de seguir buscando

---

<sup>18</sup> Actualmente sólo el 6% de quienes toman las decisiones en las empresas del país tiene menos de 60 años (según estudio de la Fundación Observatorio PyME).

oportunidades de colaboración con los programas complementarios que respaldan la competitividad de las PyMEs en el país.

En las opiniones de los representantes del sector privado, se ha observado una notable satisfacción con las actividades del Proyecto. En lo que respecta a los diversos aspectos que podrían consolidar el enfoque Kaizen en el futuro, se destacan las siguientes sugerencias, organizadas según los temas principales a los que hicieron referencia:

<b><i>Fortalecimiento de la Red de Mejora Continua</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incorporar a una mayor cantidad de organismos públicos en la Red para participar de la ejecución del Proyecto.</li> <li>✓ Aprovechar la Red como un buen instrumento en la realización de propuestas de política pública.</li> </ul>
<b><i>Elegibilidad y Número de empresas beneficiarias</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar los criterios de elegibilidad de las empresas, diferenciando a las empresas por categoría.</li> <li>✓ Ordenar la demanda por parte de las empresas</li> <li>✓ Analizar formas para escalar a un número mayor de empresas.</li> </ul>
<b><i>Interacción con otras instituciones públicas y privadas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar un esquema que impulse mejor relacionamiento con sindicatos y otras entidades del gobierno y de la academia</li> <li>✓ Generar mayor vinculación entre el INTI y la AATG, por ejemplo, invitando a los asesores de la AATG a participar de las capacitaciones que los expertos japoneses brindan a funcionarios del INTI.</li> </ul>
<b><i>Capacitaciones y certificaciones</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferenciar las certificaciones de personas por niveles, considerando las distintas problemáticas, los tamaños de empresa y conocimiento del Kaizen.</li> </ul>
<b><i>Difusión</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar concursos públicos y otorgar un premio a los mejores presentadores.</li> <li>✓ Ampliar la difusión, sensibilización y capacitación a las empresas sobre la metodología Kaizen, mediante universidades de distintas zonas geográficas del país</li> <li>✓ Presentar los resultados de las empresas que implementaron Kaizen para sensibilizar a otras empresas. Es muy importante que los casos sean presentados por los propios empresarios.</li> </ul>
<b><i>Temas vinculados a empresas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollen un proceso de digitalización, mientras van implementando la metodología KAIZEN</li> <li>✓ Conducir una revisión periódica de las asistencias en las empresas, para analizar el grado de utilización del Kaizen.</li> </ul>

Es oportuno resaltar los comentarios de los representantes del sector privado que han enfatizado cómo el "impacto" del Proyecto ya está siendo percibido a nivel de los



beneficiarios finales. El Sr. Carrizo de la AATG menciona que, gracias a la asistencia técnica proporcionada por el Proyecto, algunas empresas beneficiarias lograron acceder a nuevos mercados. Por su parte, el Sr. Rosso de SAMECO destaca que el impacto del Proyecto es especialmente notorio en las provincias.

Además, varios representantes del sector privado subrayan la importancia de las publicaciones y la documentación técnica relacionadas con la metodología Kaizen. Estas publicaciones han generado un gran interés en la metodología, lo que a su vez ha impulsado la creación de cursos de posgrado sobre estos temas.

#### **4. Plan de Seguimiento desde el final del Proyecto hasta la Evaluación Ex-post**

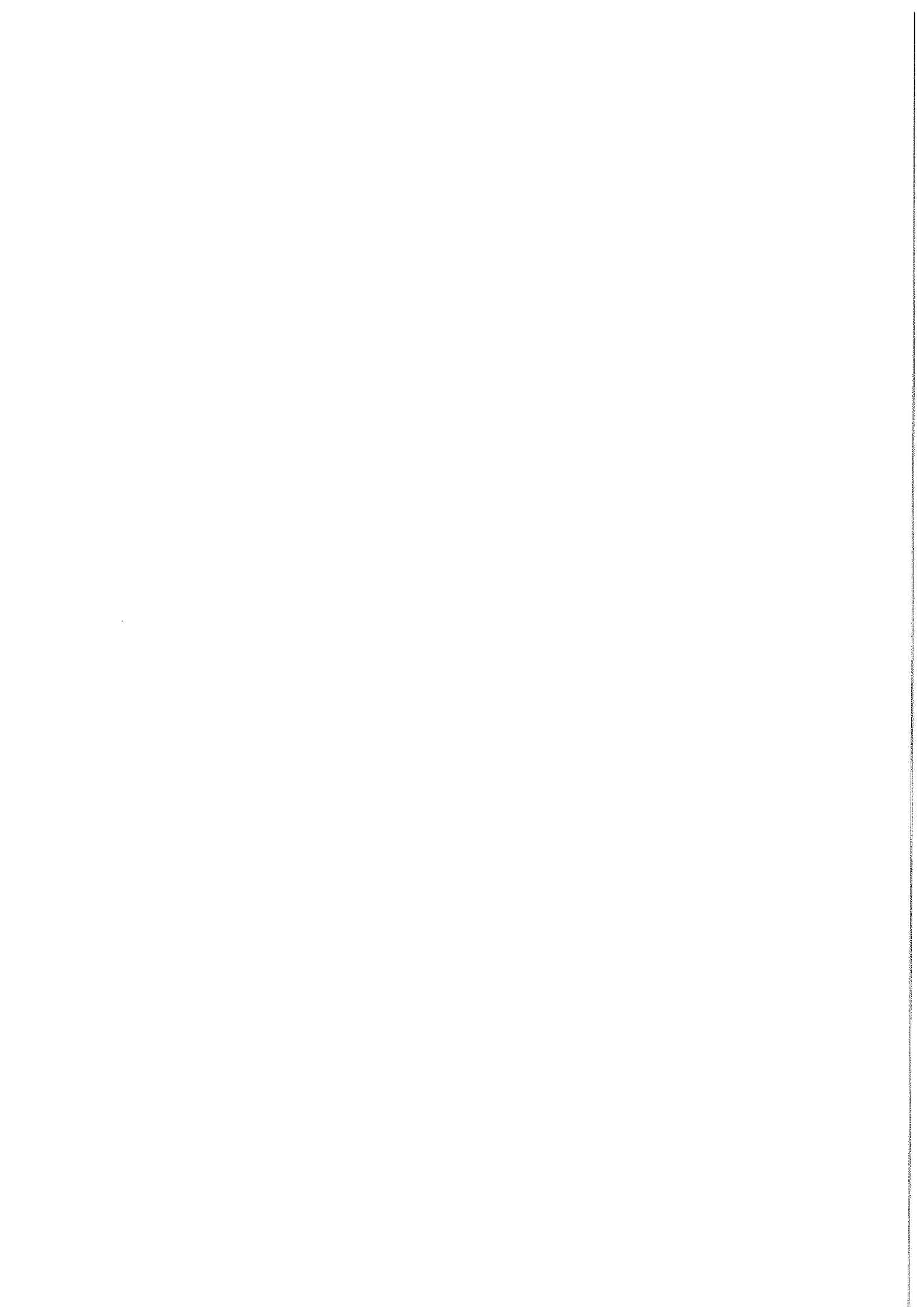
JICA se mantendrá en contacto con el INTI una vez finalizado el proyecto, para supervisar que el resultado del proyecto se mantenga y se amplíe. Los puntos se enumeraron al final de III. 1. (5) Impacto. JICA considera la cooperación de seguimiento, cuando sea necesario, en estrecha comunicación con los Ministerios y el INTI.

**ANEXO 1: Resultados del Proyecto**

**ANEXO 2: Lista de Productos (Memoria, Manuales, Manuales, etc.)  
Producido por el Proyecto**

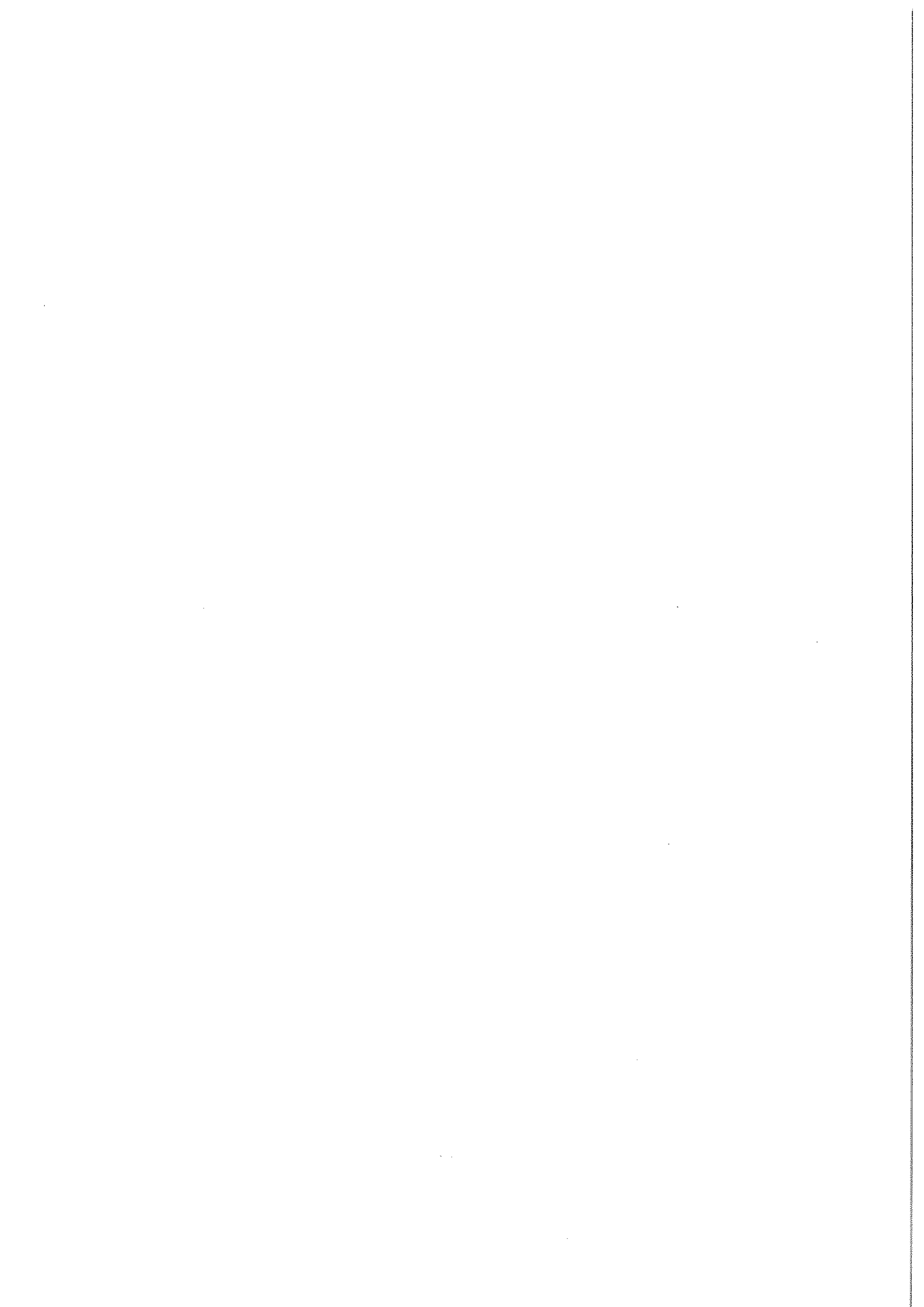
**ANEXO 3: PDM (Todas las versiones de PDM)**

# ANEXOS



# **ANEXO 1**

## **Resultados del Proyecto**



## List of Dispatched Experts

	Name of Expert	Title / Expertise
1	Yojiro Fujiwara	Team Leader / Capacity development & human resource development 1
2	Masayasu Okuyama	Deputy Team Leader / Capacity development & human resource development 1/ Training planning 1
3	Katsutoshi Ikeda	Kaizen 1-1 / Quality & productivity management
4	Hajime Sasaki	Kaizen 1-2 / Quality & productivity management
5	Tamon Nagai	Kaizen 1-3 / Quality & productivity management
6	Hiroaki Miyahara	Kaizen 1-4 / Quality & productivity management
7	Hitoshi Yano	Kaizen 1-5 / Quality & productivity management
8	Tomoko Morita	Kaizen 1-6 / Quality & productivity management / Monitoring & evaluation 2 / Training planning 2
9	Toru Sera	Kaizen 2-1 / Business management
10	Satoshi Hatosaki	Kaizen 2-2 / Business management
11	Mitsuyo Morikawa	Kaizen 2-2 / Business management
12	Guillermo Eric Gibson	Kaizen 2-3 / Business management
13	Yukinori Harada	Kaizen 2-4 / Business management
14	Hector Castello	Value chain analysis 1
15	Yuji Makimoto	Value chain analysis 2
16	Taichiro Takahashi	Value chain analysis 3
17	Xiaru Wang	Value chain analysis 4
18	Tomoyuki Horaguchi	Institutionalization 1
19	Kenji Hata	Institutionalization 2
20	Masamitsu Kurata	Monitoring & Evaluation 1
21	Yuki Higuchi	Monitoring & Evaluation 1
22	Satoshi Imai	PR strategy
23	Masami Yamamori	Overseas extension planning
24	Kyo Tamura	Monitoring & Evaluation 3 / Institutionalization 3
25	Heizo Nakamura	Digital business promotion / Monitoring & evaluation 4
26	Akihiro Matsumoto	Training planning 3

Región	Team leaders	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Organizaciones
Buenos Aires	Marcos Rodríguez (KT Project coordinator)	X	X					
	Julian Rosso (KT Project coordinator)	X	X	X	X	X		
	Ayelén Richard (KT Project coordinator)	X	X					
	María Eugenia Lagier (KT Project coordinator)	X	X	X	X	X	X	X
	Franco Strano (team leader, coordinator w/ other regions)	X	X	X				
	Martin Romanelli (team leader, coordinator w/ other regions)	X	X	X				
	Federico Carola (team leader)	X	X					
	Mario Paredes	X						
	Patricio Bigoglio (team leader)	X	X					X
	Gabriela Nuñez (team leader)	X	X					X
	Sandra Kaczmarik	X						
	Leandro Supin	X						
	Alberto Llaría	X						
	Lucas Martínez (team leader)	X	X					
	Federico Ferrari	X						
	Natalia Vazquez		X					X
	Constanza Kunath (team leader)					X	X	
Juan Pablo Chaves Morelli (team leader)						X	X	
Natalia Gentile (team leader)						X		
Federico Bianco (team leader)					X	X		
Pablo Lorenzo						X		
Lucía Greco							X	
Mariano Esperón							X	
Andrea Seminario							X	



Región	Team leaders	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Organizaciones
Centro (Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos)	Federico Marín (team leader)	X						X
	Emilio Martínez (team leader)	X						
	Liliana Nories (team leader)	X						
	Fernando Escobar (team leader)	X				X		
	Luis Ayarza (team leader)	X				X		
	Lorena Rodríguez (second leader)	X						
	Gabriela Rapelli (second leader)	X				X		X
	Alicia Manso	X						
	Eduardo Lappasset							
	Rocio Armando (team leader)			X		X		
	Rocio Scalvasio (second leader)			X		X		X
	Alejandro Garriglio					X		
	Laura Owczarczyn				X			X
	Carolina Aquino					X		X
	Daniel Kloster					X		X
Mario Schavi					X			
Jeremias Merki					X			
José Gabriel Mansilla					X			
Alcides Barrani						X		
Carolina Vallejos								
Andrés Alaluf							X	
Sara Claret								X

Región	Team leaders	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Organizaciones
Cuyo (San Juan, San Luis, Mendoza, La Rioja)	Martin Palisa (team leader)	X						
	Nicolás Orellana (team leader)	X					X	
	Roberto Cano (team leader)	X						
	Lia Bedatou (second leader)	X					X	
	Alan Karzovnik	X						
	Dario Peralta (team leader)		X				X	
	Carla Campoy (team leader)		X					
	Maria Florencia Greco (team leader)		X					X
	Mario Cesin (team leader)		X					
	Juan Pablo Fernandez (team leader)		X					X
	Cristina Baigorria (second leader)		X					
	Roque Bielli (second leader)		X					
	Lucila Albisu (second leader)		X	X				
Victor Ciriza (second leader)			X					
Marcel Korb			X				X	
Libardo Rojas							X	
Joaquin Yacante								X
Patagonia (Neuquén, Río Negro)	Luciano Girolimini (team leader)	X						
	Juan Manuel Rubino (second leader)	X						
	Ain Maldana (team leader)				X		X	
	Diana Alonzo (team leader)				X		X	
	Priscila Alvez (second leader)				X		X	
	Abel Rico						X	
	Nicolás Plache						X	
	Ulises Adam							X
	Martin Jara							X
	Virginia Brillerelli							X
	Rocio Garcia Griffith							X
	Nicolás Mazzeilli							X
	Carolina Lizzadio							X
Cristian Sanchez							X	
Andry Trofimenko							X	
Juan Alcalde							X	
Alejandro Rodriguez							X	

Región	Team leaders	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Organizaciones
Pampeana (Tandil, Mar del Plata, General Pico, Santa Rosa)	Luis Baretta (KT Project Manager)		X	X	X	X	X	X
	Guillermo Wyngaard (Team leader)		X	X	X	X	X	X
	Alberto Lopez (team leader)		X					
	Bernardo Argibay Tomé (team leader)		X					
	Iver Pirozanto (team leader)		X					
	Emiliano Martinez (team leader)		X					X
	Agustina Rubio (team leader)		X					
	Pamela Cabodevilla (team leader)		X					
	Facundo Solozabal						X	
	Marianela Ligorí						X	
	Nehuen Gramigna						X	
	Ramiro de la Iglesia	X					X	X
	Milagros Fernández						X	X
Mauro Fonseca						X	X	
Pedro Susbielles						X	X	
Viviana Velazquez (team leader)					X			X
Roberto Guidék (team leader)					X			
Raúl Tolón (team leader)					X			
Julio Escalante (team leader)					X			
Carolina Cenzano (team leader)					X			X
Franco Mafalda (team leader)					X			X
Javier Araujo (team leader)					X			X
Pablo Gutiérrez (second leader)					X			
Eliana Rojas (second leader)					X			
Gimena Carrara								X
Nancy Piedrabuena								X
Artel Chacon (team leader)					X			
Patricia Zambiano (team leader)					X			
Santiago Alfonso (second leader)					X			
Juan Francisco Linares					X			
José Villegas							X	
Marín Arias							X	
Gabriel Schirado							X	
Gabriela Vizvara							X	
Gonzalo Castiglione							X	
Ignacio Olmedo							X	

**Trainings in 2018**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2018/2/19, 23,26, 3/2.19	BsAs, Mar del Plata, San Juan, Neuquen	Statistical Proces Control (SPC)	Mr. Sasaki	30
2018/6/1	INTI BsAs	Finance	Mr. Sera	20
2018/6/5,19	Bremet	Statistical Proces Control (SPC)	Mr. Sasaki	3
2018/6/11,15,19, 22,25,29, 7/2,6,13,16	INTI BsAs, Córdoba	Toyota Production System (TPS)	Mr. Ikeda	14
2018/11/6,7	INTI Córdoba	Statistical Proces Control (SPC)	Mr. Sasaki	7
2018/11/13	Borcal	Study Tour	Borcal	29
2018/11/15	INTI BsAs	Third Country Course	Mr. Sera	12
2018/11/16	INTI BsAs	Third Country Course	Mr. Sasaki	12

**Trainings in 2019**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2019/4/23,24,25	INTI BsAs	Toyota Production System (TPS)	Mr. Ikeda	44
2019/6/19	San Rafael	Finance	Mr. Sera	10
2019/9/9,23,25	Mar del Plata	Statistical Proces Control (SPC)	Mr. Sasaki	5
2019/11/6	Mendoza	Linkage between Kaizen and Finance	Mr. Sera	91
2019/11/7	San Rafael	Linkage between Kaizen and Finance	Mr. Sera	43
2019/11/12	INTI BsAs	Linkage between Kaizen and Finance	Mr. Sera	80
2019/11/21	Mar del Plata	Linkage between Kaizen and Finance	Mr. Sera	51

**Trainings in 2020**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2020/7/30,31	On-line	TPM	Mr. Miyahara	40
2020/8/6,7	On-line	Orientation of Kaizen Consultation based on TPM/TPS	Mr. Ikeda Mr. Miyahara	35
2020/7/29	On-line	Financial Analysis on Yeruva	Mr. Sera	11
2020/8/4	On-line	Financial Analysis on Vitolen	Mr. Sera	17
2020/8/5	On-line	Financial Analysis on Frautschi	Mr. Sera	11
2020/8/19	On-line	Financial Analysis on Felsim	Mr. Sera	10
2020/12/11	On-line	Remote factory tour	Totetsu Manufacturing. Co.,Ltd.	43

**Trainings in 2021**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2021/8/26	On-line	Orientation of Kaizen Consultation Guidelines	Mr. Ikeda Mr. Miyahara	20
2021/11/18	On-line	Orientation on Usage of 360 degree Camera	Ms. Wang	13
2021/12/2	On-line	Orientation on Usage of 360 degree Camera	Ms. Wang	13

**Trainings in 2022**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2022/9/2	Neuquen	Production control, Cost, Inventory	Mr. Miyahara	5
2022/10/6	BsAs	Digitalization	Mr. Yano	6

**Trainings in 2023**

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2023/3/21	INTI BsAs	Consultation methodology	Ms. Morita	10
2023/5/24,31, 6/2	On-line	Finance	Mr. Sera, Ms. Morita	51

## Seminars in 2018

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2018/2/20	UIA	Productivity movement in Japan	Mr. Okuyama	23
2018/3/15	UBA	Statistical process control	Mr. Sasaki	20
2018/3/16	Hotel Dazzle	Kaizen, Nikkei Seminar	Mr. Sasaki	51
2018/5/31	CAME	Management and Governance Strategies in the company	Mr. Gibson	50
2018/6/15	Hotel Dazzle	Kaizen, Nikkei Seminar	Mr. Sasaki, Mr. Sera	52
2018/6/28	ADIMRA	QC Circle	Mr. Nagai	66
2018/9/5	INTI Rosario	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	100
2018/9/13	CIC	KT Project Presentation	Mr. Sera	21
2018/9/15	Universidad Nacional del Comahue, Neuquén	Kaizen achievements	Mr. Sasaki	120
2018/9/19	Museo Provincial de Bellas Artes Franklin Rawson, San Juan	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	100
2018/9/20	UBA	Kaizen and productivity movement	Mr. Okuyama	45
2018/9/24	INTI Cordoba	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	80
2018/9/24	Uni. Católica	Kaizen and productivity movement	Mr. Okuyama	70
2018/11/13	INTI BsAs	Kaizen Orientation	Companies, INTI, JICA Consultants	67
2018/11/16	Facultad de Ciencias Económicas UNC, Córdoba	SAMECO Regional Meeting	Mr. Sasaki	201

## Seminars in 2019

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2019/3/12	Centro Cultural de la Ciencia	Kaizen Tango Seminar	Companies, INTI, Argentine Productivity Network, JICA Consultants	460
2019/6/11	INTI BsAs	Kaizen Financial Impact	Mr. Sera	108
2019/6/13	Universidad de Mendoza	Kaizen and Introduction to QC Circle	Mr. Nagai	50
2019/6/13	INTI BsAs	Kaizen and Muda	Mr. Sasaki	22
2019/7/5	Mar del Plata	Kaizen	Mr. Sasaki	115
2019/9/4	Mendoza	Japanese Wine Market	Mr. Imai	34
2019/9/6	San Juan	Japanese Wine Market	Mr. Imai	15
2019/9/9	Centro Cultural Universitario en Tandil	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	83
2019/9/13	Universidad Nacional de Mar del Plata	Kaizen 7th SAMECO Regional Meeting	Companies, INTI, Mr. Sasaki	165
2019/9/17	Municipalidad de Berazategui	Kaizen, Kaizen Tango	Mr. Sasaki	98
2020/9/20	INTI BsAs	The productivity campaign	Mr. Okuyama	20
2019/11/6	Mendoza	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	91
2019/11/7	San Rafael	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	43
2019/11/12	INTI BsAs	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	80
2019/11/21	Mar del Plata	Kaizen achievements	Companies, INTI, JICA Consultants	51

## Seminars in 2020

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2020/3/11	Centro Cultural de la Ciencia	Kaizen Tango Seminar	Companies, INTI, JICA Consultants	221
2020/10/27	On-line	Quality in TPM at "Semana de Calidad" in Uruguay	Mr. Miyahara	88

## Seminars in 2021

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2021/5/26	On-line	TPS	Mr. Ikeda	260
2021/11/25	On-line	TPM	Mr. Miyahara	297
2021/12/2	On-line	TPM	Mr. Miyahara	330
2021/12/9	On-line	TPS	Mr. Ikeda	271
2022/1/7	On-line	TPS	Mr. Ikeda	105

## Seminars in 2022

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2022/2/8	On-line	Finance	Mr. Sera	28
2022/4/12	INTI BsAs, On-line	Kaizen Tango Seminar	Companies, INTI, JICA Consultants	331
2022/5/4	On-line	Kaizen + Digitalization	Mr. Yano	73
2022/5/26	On-line	History of productivity improvement, social dialogue	Mr. Okuyama	50
2022/6/13	INTI BsAs	Finance and Kaizen	Mr. Sera	38
2022/6/24	On-line	Certification process in Japan	Ms. Morita	36
2022/6/30	Rosario	Kaizen + Digitalization	Mr. Yano	90
2022/7/7	UTN, Rafaela	Kaizen + Digitalization	Mr. Yano	72
2022/8/16	On-line	ILO-JICA Collaboration Webinar	Mr. Okuyama	100
2022/9/5	Neuquen	Kaizen Opportunities in pilot companies	Mr. Miyahara	44
2022/9/15	On-line	SAMECO Cordoba Seminar	Mr. Yano	123
2022/9/21	On-line	SAMECO NOA Seminar	Mr. Sera	50
2022/9/26	Rafaela	Productivity in Digital Transformation	Mr. Yano	104
2022/10/21	On-line	SAMECO Seminar	Mr. Miyahara	?
2022/12/1	Rosario	Kaizen achievements	Companies, INTI	37
2022/12/6	Rafaela	Kaizen achievements	Companies, INTI	39
2022/12/7	Neuquen	Kaizen achievements	Companies, INTI	83

Seminars in 2023

Date	Place	Contents	Presenters	Participants
2023/3/2	On-line	Kaizen achievements in Paraguay	Companies, INTI	40
2023/3/7	INTI BsAs, On-line	Kaizen Tango Seminar	Companies, INTI, JICA Consultants	200
2023/6/28	San Luis	Kaizen Digitalization	Mr. Yano	67
2023/7/3	Santiago del Estero	Kaizen	Mr. Miyahara	18
2023/7/4,5	INTI BsAs, On-line	International Conference of Consultants	Consultants from Argentine, Colombia, Uruguay, Paraguay, Guatemala, Spain, Ms.Morita	259
2023/7/5	Santa Rosa	Kaizen Digital Transformation	Mr. Yano	54
2023/8/31	Jujuy	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Miyahara	70
2023/9/1	Villa Mercedes	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Yano	60
2023/9/5	Santiago del Estero	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Miyahara	139
2023/9/7	General Pico	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Yano	40
2023/9/13	Mar del Plata	Kaizen achievements	Companies, INTI, Mr. Yano	70

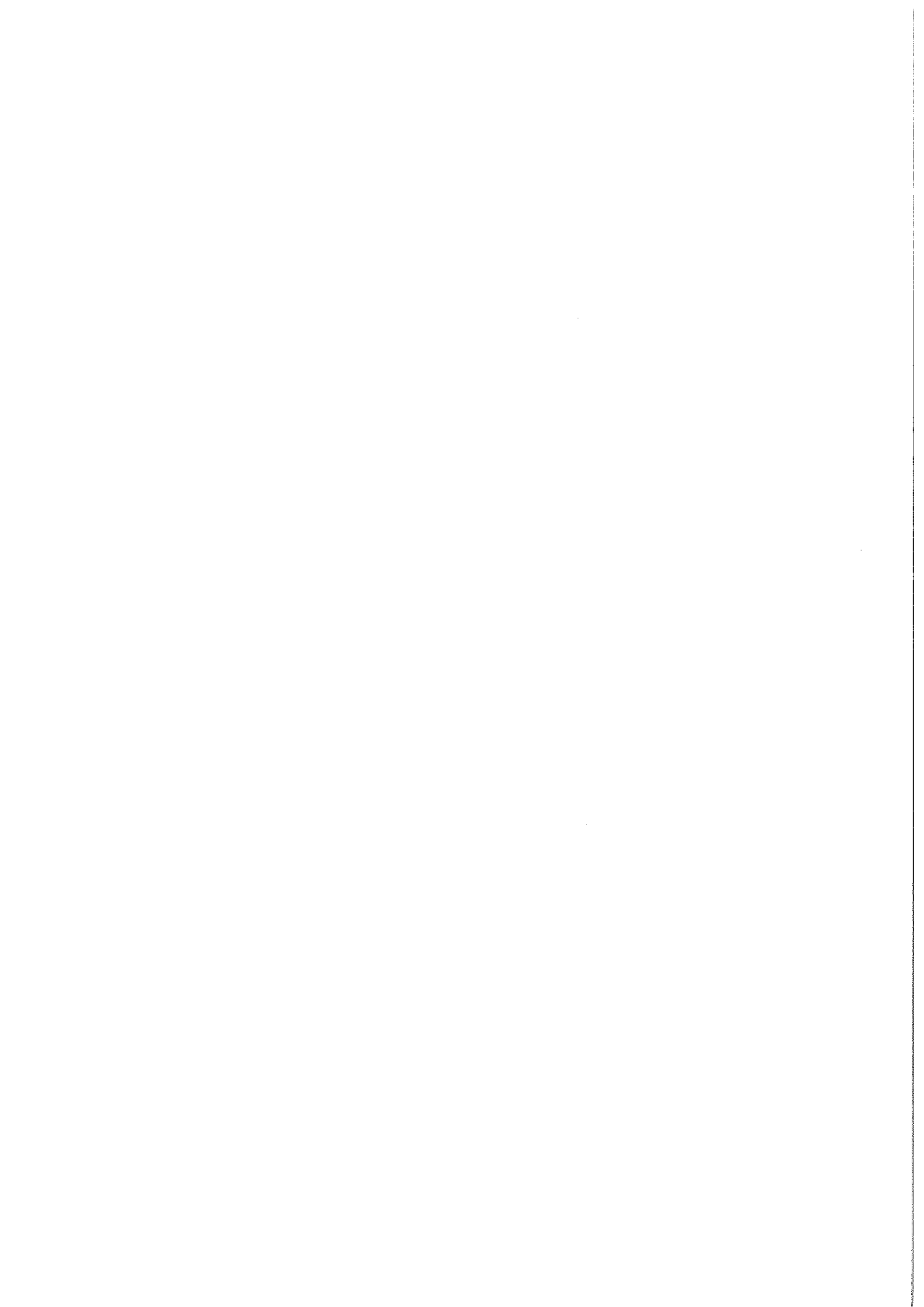


## Trainings in Japan

	Year	No.	Outline
1	2018 July	10	Organized to formulate a network on productivity enhancement in Argentina. Visited public, academe, and private institutions that support SMEs in Japan. Prepared an action plan for productivity enhancement through intensive discussion.
2	2019 May	10	Organized to enhance capacity of MT consultants. Focused on case studies at SMEs in Japan among others. Prepared action plans for providing support to SMEs in Argentina.
3	2022 Nov.	9	Organized to enhance capacity of MT consultants. Focused on practical learning including digitalization and MT certification among others. Prepared action plans for providing support to SMEs in Argentina.
4	2023 May	9	Organized to enhance capacity of MT consultants. Focused on practical learning including digitalization and MT certification among others. Prepared action plans for providing support to SMEs in Argentina.
5	2023 Oct.	9	Organized to enhance capacity of MT consultants. Focused on practical learning including digitalization and MT certification among others. Prepared action plans for providing support to SMEs in Argentina.
		2	Two people from INTI management were invited to this course.







**Activities**

Activities	Planned	Actual
<b>0 Common</b>		
0-1 Baseline survey	It is planned to conduct a baseline survey at the beginning of Kaizen consultation of the pilot companies of each batch.	Base line surveys were conducted at each batch although more time tended to be needed to collect information than was planned due to elaborated communication with the companies. Timing was extended because the COVID pandemic delayed the activities at the pilot companies.
0-2 Endline survey	It is planned to conduct a baseline survey at the end of Kaizen consultation of the pilot companies of each batch.	End line surveys were conducted at each batch although more time tended to be needed to collect information than was planned due to elaborated communication with the companies. The results were analysed at each batch comparing the base and the end data as planned.
<b>Output 1: Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.</b>		
1-1 To conduct professional training of INTI MT network members	It is planned to conduct trainings on Kaizen and other relevant topics.	OJT was conducted at each batch on Kaizen and financial analysis. Lecture-type trainings were also conducted on Statistical Process Control, Toyota Production System, Total Productive Maintenance, Digital in Kaizen, Financial Analysis, and so on as per the needs that arised.
1-2 To conduct INTI MT training course for government officials, private associations staff, and individual private consultants	It is planned to conduct INTI MT training course for relevant targets.	Three-week trainings were conducted as regular work of INTI.
1-3 To conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members	It is planned to conduct a series of trainings in Japan.	The trainings in Japan were conducted as planned although the timing was delayed due to the COVID pandemic.
1-4 To diversify and upgrade the MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in the Argentine Republic in alignment with JICA effort to standardize Kaizen	It is planned to diversify and upgrade the MT certification system.	The discussion was continued on diversifying and upgrading the MT certificate system. The conclusion was to maintain the current system with modification by INTI and not to change drastically seeing the development of incorporation of the Kaizen component in the government SME program, formulation of the association on MT certification and commencement of its activities, progress of collaboration with Colombian counterpart institutes with the current system, and so on. The process was reviewed and the future direction was set with the lessons learned accordingly.

<p>1-5</p> <p>To prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on</p>	<p>It is planned to prepare teaching materials as necessary.</p>	<p>PPT materials on Kaizen and Financial Analysis were prepared and used in OJT, trainings, and seminars. INTI prepared booklet materials such as "Aprendiendo Kaizen" among others. INTI also developed a mobile app. In addition, it is exceptional and noted that a Management Technology Guideline was prepared as a common approach of Latin American countries.</p>
<p>1-6</p> <p>To plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on</p>	<p>It is planned to conduct distance education courses.</p>	<p>INTI developed on-line course on Aprendiendo Kaizen among others.</p>
<p>1-7</p> <p>To develop necessary training equipment</p>	<p>It is planned to develop training equipment.</p>	<p>It was discussed to introduce a production line for practice and introduced the line for Kaizen training.</p>
<p><b>Output 2: INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded among these enterprises and the third countries.</b></p>		
<p>2-1</p> <p>To enhance the MT network among the third countries</p>	<p>It is planned to extend activities to the third countries generally.</p>	<p>The third country training courses were conducted as planned. INTI also conducted an MT examination in Colombia and made agreement with the Colombian counterpart to continue MT examination. A panel evaluation of MT consultants in Latin American countries was conducted in Argentina which helped extend the MT network.</p>
<p>2-2</p> <p>To provide technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries</p>	<p>It is planned to conduct technical assistance on quality and productivity in the third countries.</p>	<p>A technical assistance program was conducted in Colombia and Paraguay implementing Kaizen consultation at pilot companies, and seminars. During the COVID pandemic, INTI led an initiative to conduct a series of webinars on quality and productivity through Latin American Productivity Network exceptionally.</p>
<p>2-3</p> <p>To prepare and distribute promotional materials such as a case study book</p>	<p>It is planned to prepare and distribute promotional materials.</p>	<p>Promotional materials were prepared and distributed as planned. Sixteen booklets were produced. Five videos in total were also prepared and showed at Kaizen seminars.</p>
<p>2-4</p> <p>To conduct promotional activities through various media and events</p>	<p>It is planned to conduct promotional activities.</p>	<p>Five National Kaizen seminars and XX regional seminars were conducted as planned which meets the target as per PDM. Linkage with the government program was explored and a Kaizen component was introduced to the MSMS Competitiveness Support Program remarkably.</p>

**Output 3: Business potential of the target enterprises was enhanced.**

<p>3-1 To provide consultation services to target enterprises</p>	<p>It is planned to provide Kaizen consultation to the 20 pilot companies per year for 5 years.</p> <p>Kaizen consultation was provided to 100 pilot companies as planned although the timing was delayed due to the COVID pandemic. The 3rd batch was a combination of on-line and on-site consultation. Digital utilization was also analysed and taken into consideration for Kaizen consultation from the 3rd batch considering the situation at that time.</p>
<p>3-2 To conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity</p>	<p>It is planned to conduct trainings for managers and employees on quality and productivity.</p> <p>The training concept was discussed with relevant stakeholders including a university. With a view to extending the audience and collaborative network, three open seminars were conducted on the productivity movement in Japan.</p>
<p>3-3 To develop a monitoring system on client enterprises and value chains</p>	<p>It is planned to develop monitoring system and value chain analysis.</p> <p>Value chain analysis was conducted on the selected sectors and selected pilot enterprises. The methodology was recommended accordingly. Lessons learned and the future direction were discussed and reported. A specific monitoring system on client enterprises was not developed, considering the feasibility and its effects.</p>
<p>3-4 To promote linkage of Argentine companies to foreign companies</p>	<p>It is planned to promote linkage between Argentine companies and foreign companies.</p> <p>Market analysis was conducted and reported. Related to value chain analysis, linkage between Argentine companies and Japanese companies on especially the wine sector and shoes sector was tried but suspended due to the COVID pandemic. A crowdfunding portal site for promotion of Argentine companies was analysed and reported during the COVID pandemic as well.</p>

## Kaizen themes and results of cons

Batch 1 (2018)

#	Name of enterprise (Region/city)/ Main products/Services	Themes of Consultation	Baseline	Results	Improvement Ratio	
					Theme-wise	Average
1	Ardam (Buenos Aires) Metal parts, hinges	Reduction of defect ratio (Rotary plating line)	3,69%	1,50%	59,3%	50,4%
		Productivity improvement (Rotary plating line)	92,6%	96,0%	3,7%	
		Reduction of defect ratio (Stationary plating line)	2,57%	0,68%	73,5%	
		Productivity improvement (Stationary plating line)	94,6%	98,5%	4,1%	
		Reduction of industrial accident	48 cases	8 cases	83,3%	
2	Boreaf (Buenos Aires) Safety shoes	5S	1,84 points	3,28 points	78,3%	141,7%
		Reduction of rework ratio	6,3%	0,1%	98,4%	
		Reduction of time for transportation by layout change	11,33 hrs	0,55 hrs	95,1%	
		Reduction of industrial accident	2 cases	0 case	100,0%	
		5S	1,04 points	3,88 points	273,1%	
3	Bremet (Buenos Aires) Aluminum roof rack for SUV	Reduction of variation for M/C #3 (Injection molding)	81,2%	96,4%	18,7%	67,2%
		Reduction of defect ratio (Internal rejection)	1,24%	0,07%	94,4%	
		5S	2,08 points	3,92 points	88,5%	
4	Direcciones y Suspensiones S.A (Buenos Aires) Ball joint for automobile	Productivity improvement (assembly line) (pcs/hr/man)	21,3 pcs	28,0 pcs	31,5%	48,4%
		Reduction of time for model change (large NC machine)	139,37 mins	68,15 mins	51,1%	
		Reduction of time for model change (small NC machine)	50 mins	32 mins	36,0%	
		5S	20%	35%	75,0%	
5	Confecciones José Contartese & Cia. SRL (Buenos Aires) Uniform of police etc	Reduction of distance for transportation (jacket)	551,48 m	433,95 m	21,3%	30,8%
		Reduction of distance for transportation (blouson)	327,86 m	221,38 m	32,5%	
		Reduction of distance for transportation (police uniform)	489,73 m	314,27 m	35,8%	
		Reduction of defects	-	-	5,0%	
		5S	30,3%	48,3%	59,4%	
6	Apholos (Buenos Aires) Small accessories (buttons etc)	Reduction of lead time (injection molding)	7,3 days	3,0 days	58,9%	44,5%
		Reduction of time for model change	18,7 mins	10,3 mins	44,9%	
		Reduction of lead time (press molding)	6,5 days	2,6 days	60,6%	
		Reduction of industrial accident	30 cases	15 cases	50,0%	
		5S (Average of 3 areas)	63,6%	68,6%	7,9%	
7	EITAR (Buenos Aires) Gas safety valve, thermostats	Productivity improvement (burner parts) (pcs/day)	2,500 pcs	2,900 pcs	16,0%	48,0%
		Reduction of inventory	6%	3%	50,0%	
		Reduction of moving distance	2,965 meters	652 meters	78,0%	
8	Argenpack SA (Buenos Aires) Corrugated cardboard box	Productivity improvement (Corrugated cardboard box) (min/meter)	37,6 meters	57,3 meters	52,4%	49,2%
		Reduction of wastes (loss time in Corrugado machine) (min/month)	4,129 mins	1,390 mins	66,3%	
		Improvement of operation time (Ward printing machine) (hr/month)	379 hrs	533 hrs	40,6%	
		Reduction of wastes (loss time in Ward printing machine) (min/month)	1,875 mins	1,050 mins	44,0%	
		Improvement of operation time (Jumb printing machine) (hr/month)	241 hrs	281 hrs	16,6%	
		Reduction of wastes (loss time in Jumbo printing machine) (min/month)	2,085 mins	510 mins	75,5%	
		5S	20,0%	58,6%	193,0%	
9	Cruccianelli (Córdoba) Auto parts	Reduction of time for model change (500 L. press machine)	21,83 mins	9,40 mins	56,9%	107,1%
		Reduction of industrial accident	7 cases	2 cases	71,4%	
		5S (500 L. press machine)	20,0%	58,6%	193,0%	
10	Faesa (Córdoba) Leaf spring for heavy vehicles	Reduction of complaints from clients	14 cases	9 cases	35,7%	56,0%
		Reduction of space in the leaf spring assembly process	216 m <sup>2</sup>	157 m <sup>2</sup>	27,3%	
		Reduction of time for model change (E-shape leaf spring)	52,53 mins	41,21 mins	21,5%	
		Reduction of time for model change (pressing machine)	21,9 mins	15,6 mins	28,8%	
		Reduction of dead stock and its utilization	250 tons	150 tons	40,0%	
		Reduction of industrial accident	13 cases	8 cases	38,5%	
11	Ramallo (Córdoba) Auto parts	5S (whole factory)	10%	30%	200,0%	31,8%
		Reduction of lead time (model 455)	101,5 mins	95,1 mins	6,3%	
		Reduction of time for model change (avg. of Matriz 1 and 3)	14,5 mins	11,3 mins	22,1%	
		Productivity improvement (pcs/hr/man)	874 pcs	890 pcs	1,9%	
		Reduction of industrial accident	2 cases	0 case	100,0%	
12	Hecar (Rosario) Shoes	5S (whole factory)	35%	45%	28,6%	43,8%
		Productivity improvement (pair of shoes/day)	80 shoes	115 shoes	43,8%	
13	PLA (Rosario) Machinery for agriculture (seeders, spray, etc)	Reduction of time in painting process	1,328,4 mins	863,5 mins	35,0%	62,2%
		Reduction of defects	38 cases	4 cases	89,5%	
14	Saeta (San Juan) Parts of heavy machine for construction	5S	2,16 points	4,12 points	90,7%	73,9%
		Reduction of delivery and search time at warehouse	16,0 mins	1,5 mins	90,6%	
		Reduction of delivery time for repair process (Cat 992)	974 hrs	580 hrs	40,5%	
15	Ansilta (San Juan) Mountaineering wear	Reduction of rework ratio	17,9%	7,5%	58,1%	53,5%
		Reduction of industrial accident	4 cases	0 case	100,0%	
		Productivity improvement by reducing 7 wastes (hr/month)	26,21 hrs	18,53 hrs	29,3%	
		5S	3,32 points	4,20 points	26,5%	
16	Jugos y vinos andinos (San Juan) Natural juices, concentrates and must	Reduction of waste ratio	3,30%	1,78%	46,1%	129,7%
		Reduction of industrial accident (duration without accidents)	75 days	378 days	404,6%	
		Reduction of oil consumption (liter/hour)	440 liter	412 liter	6,4%	
		5S	2,76 points	4,48 points	62,3%	
17	Bodegas de Fin del Mundo (Neuquén) Winery	Productivity improvement in packing process (man/hour)	18 cases	30 cases	66,7%	86,2%
		Reduction of frequency of machine stoppage	38 times	25 times	34,2%	
		Reduction of time for model change	118 mins	56 mins	52,5%	
		Reduction of industrial accident	4 cases	0 case	100,0%	
		5S	1,44 points	4,00 points	177,8%	

Batch 2 (2019)

#	Name of enterprise (Region/city)/ Main products/Services	Themes of Consultation	Baseline	Results	Improvement Ratio	
					Theme-wise	Average
1	ABAC SRL (Buenos Aires) Instrument manifolds, connectors, etc	Reduction of non-conformity ratio (water pressure test process)	4,81%	2,78%	42,2%	33,6%
		5S (average of 2 factories)	3,00 points	3,75 points	25,0%	



2	ABBAMAT S.A. (Buenos Aires) Mold	Reduction of time for model change	4.37 mins	2.82 mins	35.5%	100.1%
		5S	1.7 points	4.5 points	164.7%	
3	Industrias Erpla Sa (Buenos Aires) Low voltage cables	Reduction of downtime due to cable cut (mins/day)	360 mins	72 mins	80.0%	291.8%
		Reduction of frequent cable cut	8,761 m	52,874 m	503.5%	
4	Tosone (Buenos Aires) Women's footwear	Reduction of equipment failure ratio	24.7%	16.5%	33.2%	40.0%
		5S	2.1 points	2.7 points	28.6%	
5	BRN MOTORCYCLES (Fullmold) (Buenos Aires) Wheel support	Reduction of sample product development time	84 days	35 days	58.3%	58.0%
		Reduction of scrap ratio (sand casting products)	9.80%	4.56%	53.5%	
6	Ventelum (Buenos Aires) Windows for automobile	Productivity improvement (pcs/man)	400 pcs	650 pcs	62.5%	49.7%
		Reduction of glass scrap ratio for transportation vehicles	1.65%	0.83%	49.7%	
7	Proform (Buenos Aires) Plastic parts of cargo bed for cars	Reduction of defect ratio	5.29%	1.79%	66.2%	76.3%
		5S	2.2 points	4.1 points	86.4%	
8	Mateo Hermanos S.A. (Tandil) Batteries for automobile	Prevention of damage during finished product transportation	0.06%	0.02%	66.7%	83.3%
		Prevention of incorrect shipments	2.37%	0.00%	100.0%	
9	Agrobolsas (Tandil) Plastic bags for agro products	Reduction of defect ratio (fabric rolls)	58%	14%	75.9%	76.0%
		Reduction of defect ratio (red shift)	21%	5%	76.2%	
10	Eskabe S.A. (Mar del Plata) Stove, water heaters, boilers	Reduction of defect ratio (gas leak test)	1.84%	0.03%	98.4%	56.9%
		Reduction of time for model change	38.2 mins	32.3 mins	15.4%	
11	Coppens S.A. (Mar del Plata) Heaters, boilers, air conditioners	Productivity improvement (assembly line)(unit/man/hr)	3.93 units	4.50 units	14.5%	14.5%
12	Genoa Sweaters (Mar del Plata) Sweater	Reduction of defect ratio	17%	7%	58.8%	58.8%
13	QM Equipment S.A. (Mar del Plata) Equipment for the oil industry and spare parts	improving the reliability of stock management system	51%	94%	84.3%	84.3%
14	Del Plata Ingeniería S.A. (Mar del Plata) Installation and equipment repair services	Improving the reliability of TenLek's component stock management system at HQ	24%	98%	308.3%	169.2%
		Improving the reliability of TenLek's component stock management system at Comodoro	73%	95%	30.1%	
15	Artrans (Lujan de Cuyo) Transformer	Reduction of lead time (large transformer)	300 days	266 days	11.3%	25.4%
		Reduction of lead time (metal core)	21 days	10 days	52.4%	
		Productivity improvement (transformer per month)	1.20 units	1.39 units	12.5%	
16	Bodegas Bianchi (San Rafael) Winery	Reduction of time for labelling machine-1	5.25 mins	2.75 mins	47.6%	47.4%
		Reduction of time for labelling machine-2	6.0 mins	4.5 mins	25.0%	
		Reduction of cost due to stoppage of machine	ARS 22,423,43	ARS 6,846,09	69.5%	
17	Fecovita (Maipu) Winery	Reduction of wine loss during changing filter (liter/month)	220,904 liter	180,066 liter	18.5%	18.5%
18	Tassaroli (San Rafael) Oil and gas field drilling service	Reduction of time for production (mins/pc)	128 mins	50 mins	69.9%	74.1%
		Reduction of lead time	15.3 mins	4.3 mins	71.9%	
		Reduction of packaging time for short barrel	13.4 mins	1.4 mins	89.6%	
19	Compañía TSB SA (Mendoza) Heavy equipment rental and service	Reduction of time in the purchasing process (repair parts)	8.5 days	3.5 days	58.8%	58.8%

## Batch 3 (2021)

#	Name of enterprise (Region/city)/ Main products/Services	Themes of Consultation	Baseline	Results	Improvement Ratio	
					Theme-wise	Average
1	Felsim S.R.L. (Buenos Aires) Plastic auto parts	Reduction of defects in painting process	15.00%	7.33%	51.1%	51.1%
2	Vitolen S.A. (Santa Fe) Eyeglass Lenses	5S	14.6%	20.8%	42.5%	33.3%
		Reduction of rework at carving and surfacing process	2.42%	1.34%	46.0%	
3	Buenos Vientos S.R.L. (Rio Negro) Nuts production	Reduction of lead time	5.25 hrs	4.65 hrs	11.4%	62.8%
		Reduction of lead time (from receiving order to shipping)	-	Kaizen results were confirmed	-	
		Improvement of operating ratio of machine for almond	-	qualitatively	-	
		Introduction and launch of new almond shelling machine	-	-	-	
4	MBP S.R.L. (Neuquén) Rental and repairment for drilling and workover tools	Improvement of process of packing process for shipment	-	-	-	168.0%
		5S	2.26 points	3.68 points	62.8%	
		5S (warehouse)	1.50 points	4.02 points	168.0%	
		Revision of maintenance flow	-	Kaizen results were confirmed	-	
		TPM Activity in welding machine	-	qualitatively	-	
5	Eseica Nea SRL (Corrientes) Spray painting and surface treatment of aluminum frame materials	Review of work instructions for welding work	-	qualitatively	-	-
		Introduction of recording system of maintenance	-	-	-	
		5S	3.6	Kaizen results were confirmed	-	
6	Caisa SRL (Misiones) Architectural and industrial metal structures	Reduction of defect and rework ratio	5.38	qualitatively	-	33.7%
		Reduction of lead time (painting factory)	-	-	-	
7	Cooperativa de Trabajo La Hoja (Misiones) Mate	Productivity improvement (by eliminating 7 wastes (PES units produced by week)	20.5 pcs	27.4 pcs	33.7%	12.5%
		Productivity improvement (packing of 500g) (bag/hr)	933 bags	1,050 bags	12.5%	
8	Santiago Sáenz S.A. (Salta) Detergent for cleaning etc	Reduction of scrap ratio (# of bags)	7.96%	6.90%	13.3%	13.3%
		Prevention of decrease in production volume due to machine stoppage	32%	13%	59.4%	
9	Equipos Eléctricos Salta S.A. (Salta) Electrical transformers	Reduction of recording time for orders (hr/year)	39.5hrs	5.0hrs	87.3%	87.3%
10	Luis Campagnola Muebles (Chaco) Furniture	Market development through marketing	-	Kaizen results were confirmed	-	-
		Creating a canvas model	-	qualitatively	-	
11	Fibro Art SRL (Chaco) Custom-made furniture and bed frames	Productivity improvement (bed frame)	4.64 units	4.78 units	-	30.9%
		Reduction of utilization of forklift (average of 3 months)	144.0hrs	86.4hrs	40.0%	
		Improvement of tact time (parts of bed frame)	150 seconds	135 seconds	10.0%	
		Reduction of waste (time for transportation) by layout change	122 meters	70 meters	42.6%	
12	Melli Hnos SA (Chaco) Wooden housing and construction materials	Productivity improvement (productivity=total volume/man/hour)	6.27 ft3/h	6.72 ft3/h	7.1%	14.5%
		5S	3.2 points	3.9 points	21.9%	
13	Forestadora Tapebicua (Corrientes) Wooden housing materials	Productivity improvement (drying furnace)(average)	6.5 m3/h	6.8 m3/h	4.6%	4.6%
14	Kerf Maderas (Misiones) Wooden pallet	Reduction of delivery delay ratio	70%	0%	100.0%	100.0%
15	SIC Comunicaciones (Salta) Installation work and maintenance of mobile communications, etc	Improvement of delayed construction period	15.3%	Kaizen results were confirmed	-	-

16	Del Plast Envasos Flexibles SA (Buenos Aires) Plastic containers (flexible container bags), etc	Reduction of defect ratio	11.23%	8.33%	25.8%	25.8%
17	IJS Ingenieria (Misiones) Automatic control equipment, power distribution boards, and electrical equipment	Reduction of repair time for automatic control devices and electrical equipment	8hrs	Kaizen results were confirmed qualitatively	-	-

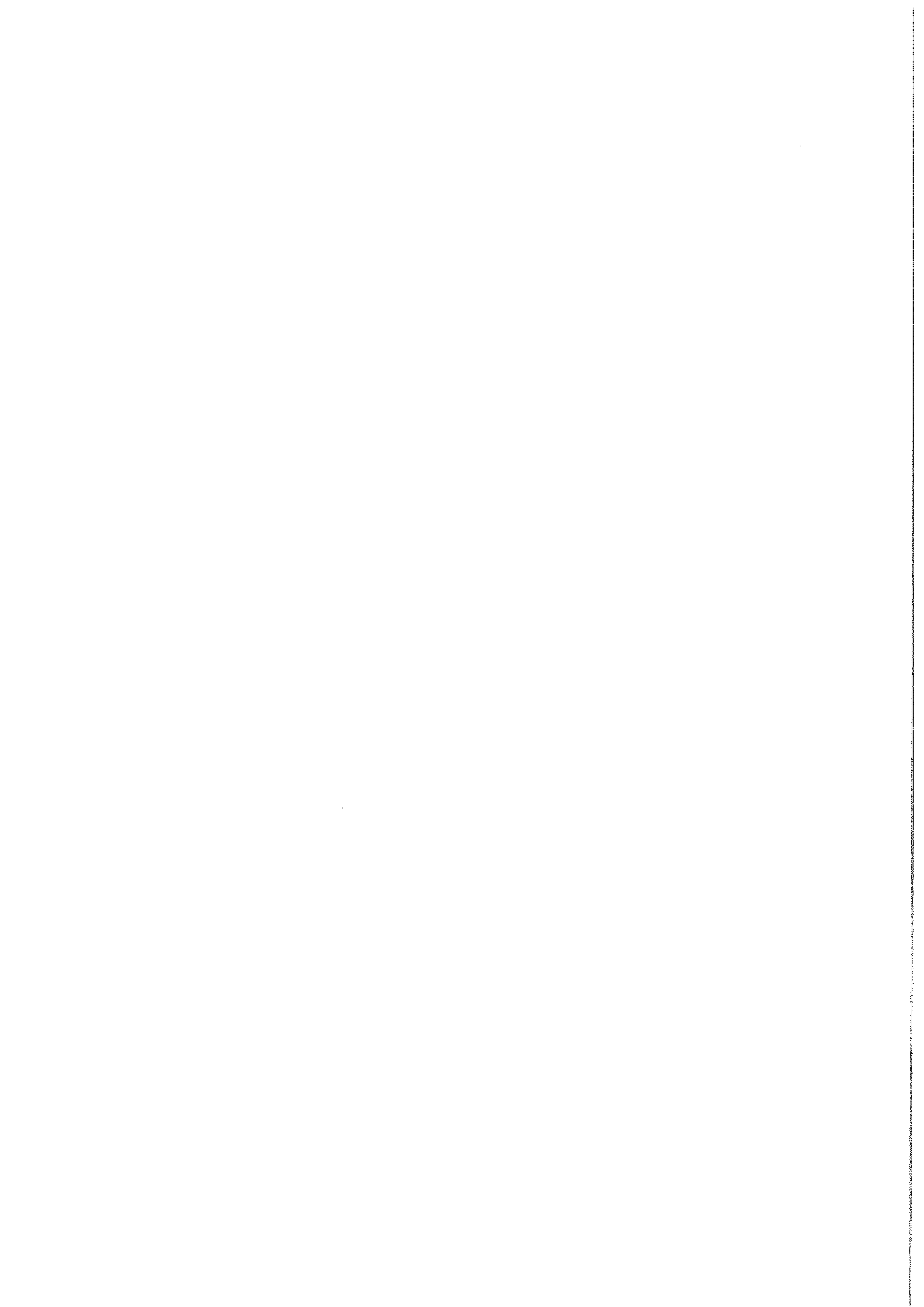
Batch 4 (2022)

#	Name of enterprise (Region/city)/ Main products/Services	Themes of Consultation	Baseline	Results	Improvement Ratio	
					Theme-wise	Average
1	Broviss (Marcelo Cueto) (Buenos Aires) Toast bread and crackers	Reduction of defect ratio of toast products (crack defects)	4.9%	2.4%	51.0%	51.0%
2	Calmari (Buenos Aires) Automotive parts	Reduction of defect ratio	17.70%	3.36%	81.0%	81.0%
3	Rayos Pimax (Buenos Aires) X-ray equipment and accessories	Reduction of delivery time (day/order)	40.8 days	18.2 days	55.4%	55.4%
4	Thermal (Buenos Aires) Metal product heat treatment containing automotive parts	Reduction of time in process (assembly process of baskets)	4.0 hrs	2.8 hrs	30.0%	30.0%
		Reduction of assembly time	25%	Kaizen results were confirmed qualitatively	-	
5	Arneg (Rosario) Display refrigeration case	Productivity improvement of finishing display (units/day)	9.5 units	11.5 units	21.1%	57.4%
		Reduction of WIP (work in progress)	85 units	28 units	67.1%	
		Reduction of non-delivery cases from subcontractors (door components)	299 cases	48 cases	83.9%	
6	Inelro (El Dorado) (Salto Grando) Refrigerated display case	Reduction of defect ratio (welding process)	0.9%	0.1%	88.9%	58.7%
		Reduction of defect ratio (cooling equipment)	4.7%	3.36%	28.5%	
7	María del Carmen Murabito (Saldivia) (Rosario) Buses	Reduction of defect ratio due to water leakage	29%	10%	65.5%	65.5%
8	Boero (Rosario) Suspension and axle	Reduction of unclosed orders due to entering wrong information in the production system	35%	15%	57.1%	57.1%
9	Macoser (San Francisco) Stove	Productivity improvement (stove)	26,955 units	36,874 units	36.8%	57.7%
		Reduction of line stoppage (stops/man)	0.210 stops	0.079 stops	62.4%	
		Reduction of line stoppage (hr/man)	0.0941 hrs	0.0012 hrs	70.7%	
		Productivity improvement (robotic assembly cell)	24,556 units	35,252 units	43.6%	
10	Menara (Rafaela) Construction	Improvement of progress of activities based on the schedule (SPI: Schedule Performance Index)	0.7	0.96	37.1%	54.6%
		Reduction of construction delays	25%	5%	80.0%	
		Improvement of budget consumption ratio (CPI: Cost Performance Index)	0.75	1.1	46.7%	
11	VMG (Rafaela) Water pumps for automobile	Reduction of cycle time (press 292)	42 seconds	29 seconds	31.0%	37.3%
		Reduction of cycle time (press 293)	41 seconds	25 seconds	39.0%	
		Productivity improvement (unit/second)	0.0043 seconds	0.0061 seconds	41.9%	
12	Natufarma (Esperanza) Supplement	Reduce the loss of sales opportunity	29.6%	20.3%	31.4%	31.4%
13	Fimaco (Esperanza) Boiler	Reduction of delivery delay for boiler products	60 days	36 days	40.0%	40.0%
14	BM inspecciones (Neuquén) Non-destructive inspection of metal products for oil and gas equipment	Reduction of delivery delay ratio	47.84%	20.00%	58.2%	77.2%
		5S	2.1 points	4.1 points	96.2%	
15	Torneira Allemani (Cipolletti) Lathe processing and large vehicle repair / maintenance	Reduction of delivery delay ratio	4.80%	0.20%	95.8%	95.1%
		5S	1.8 points	3.5 points	94.4%	
16	Prodeng (Cipolletti) Lending and maintenance of oil and gas exploration equipment	Reduction of emergency procurement at warehouse	2.6 cases	1 case	61.5%	70.3%
		Reduction of parts inventory	US\$5,574.00	US\$1,172.00	79.0%	
		5S	2.0 points	Kaizen results were confirmed qualitatively	-	
17	Laboratorios Raña (Neuquén) Blood Testing (Clinic Operation)	Reduction of waiting time for patients (blood collection from reception)	32.2 mins	21.3 mins	33.9%	33.9%
18	Matra (Plottier) Components for oil and gas exploration equipment	Increase of number of delivery items by installing inventory system	322 pcs	559 pcs	73.6%	73.6%
		Establishing the traceability system	-	Kaizen results were confirmed qualitatively	-	
		Productive improvement (production volume)	322 units	559 units	73.6%	
		Reduction of setup time for electric saws	30 mins	3 mins	90.0%	
19	BMK (Unelco) (Neuquén) Industrial and household electrical components and construction materials	Reduction of delivery delay	29.56 days	5.12 days	82.7%	72.7%
		Reduction of time for searching items after receiving order	48.5 mins	10.0 mins	79.4%	
		5S	2.5 points	3.9 points	56.0%	
20	ECDSur (Cipolletti) Metal structures for oil and gas industry	Reduction of delivery delay	12 days	5 days	58.3%	76.5%
		5S	1.9 points	3.7 points	94.7%	

Batch 5 (2023)

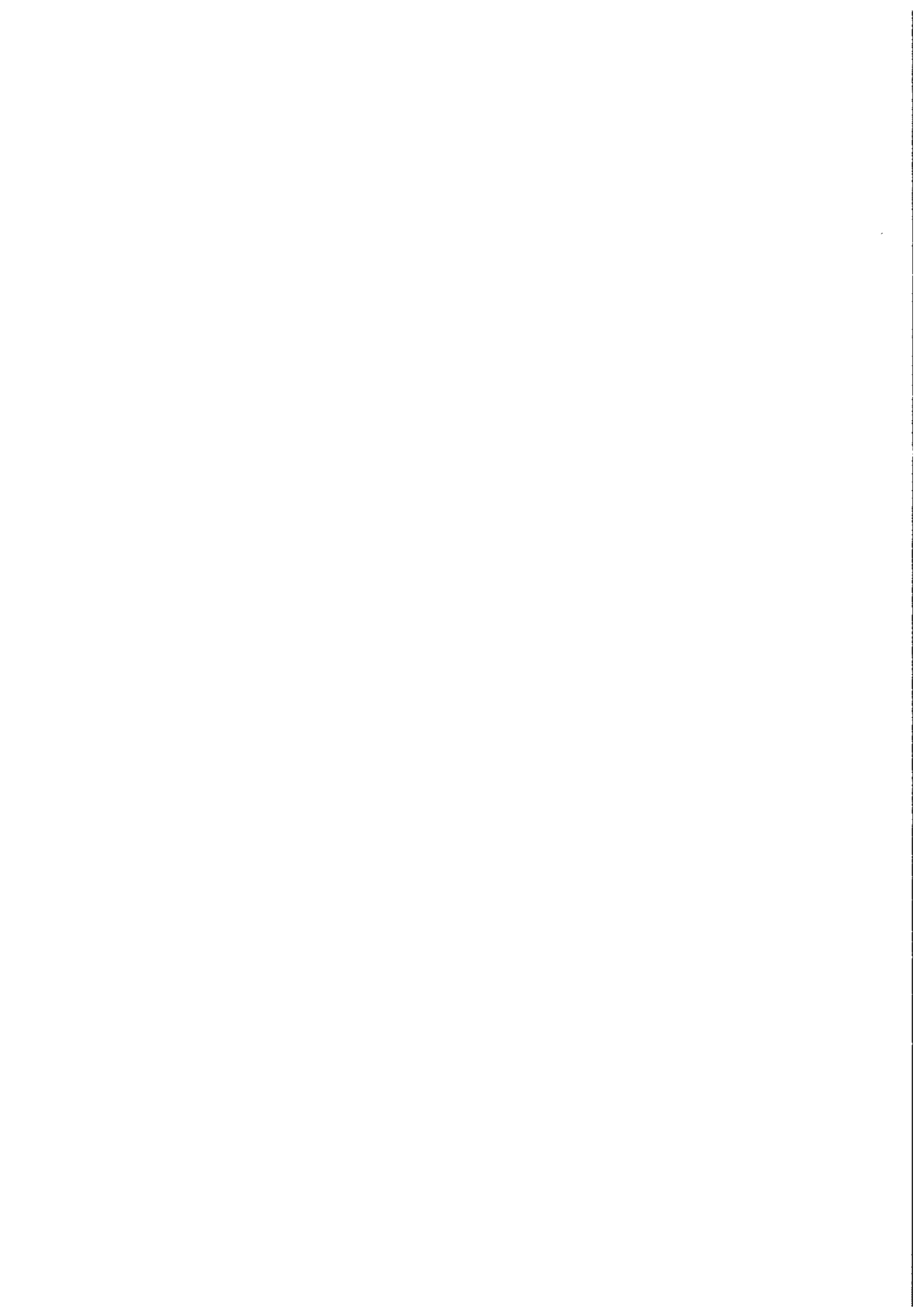
#	Name of enterprise (Region/city)/ Main products/Services	Themes of Consultation	Baseline	Results	Improvement Ratio	
					Theme-wise	Average
1	Dolz Argentina (Buenos Aires) Automobile radiator cooling pump component	Reduction of set-up time (min)	233 mins	130 mins	44.2%	44.2%
2	Eihymec (Buenos Aires) Press-processed parts and welded components for automobiles	Increase of operational availability (press machines)	-	Kaizen results were confirmed	-	-
		5S	-	-	-	-
3	EMU (Buenos Aires) Iron and aluminum cast processed products	Improvement of OEE (Overall Equipment Efficiency) by TPM	-	Kaizen results were confirmed	-	-
		5S (creation of space for production)	-	+30%	130.0%	-

4	PC Arts (Buenos Aires) PC Hardware Assembly and Sales	Productivity Improvement (unit/man/day)	23 units	31 units	34.8%	35.6%
		Establishment of a monthly laptop production capacity for schools (unit/month)	25,000 units	33,000 units	32.0%	
		Reduction of defect ratio	10%	6%	40.0%	
5	Falmot (Buenos Aires) Water Treatment	Reduction of lead time and improvement of on-time delivery rate	-	Kaizen results were confirmed	-	-
		Production planning and project management	-	-	-	-
6	MIB Indumentana (Jujuy) Custom-made jersey/T-shirt for schools	Reduction of lead time from order to delivery of raw materials	5 months	1 month	80.0%	71.9%
		Reduction of in-house and outsourcing process defects	7.89%	2.85%	63.9%	
7	IMANTA (Jujuy) Architectural steel and aluminum structures	Introduction of weekly and daily production schedule	0%	100%	-	50.0%
		Reduction of delivery delay ratio	20%	10%	50.0%	
8	Openix (Jujuy) Software development and staffing	Reduction of delivery delay of made-by-order software development project	100%	Kaizen results were confirmed	-	-
		Reduction of opportunity loss of sales due to out-of-stock (USD/month)	US\$1,100	US\$770	30.0%	30.0%
10	Cotominas (Santiago del Estero) Towels	Improvement of OEE (Overall Equipment Efficiency) by TPM	64.7%	73.1%	13.0%	32.9%
		Productivity improvement (towels) (m/month/machine)	30,000 meters	45,000 meters	50.0%	
		Reduction of defect ratio	2.9%	1.6%	44.8%	
		Reduction of lead time (dyeing process)	8 hrs	6 hrs	25.0%	
11	Stilnovo (Santiago del Estero) Study desk with chairs for schools	Reduction of defect ratio (automated cutting process)	7.17%	4.90%	31.7%	80.2%
		Reduction of rework ratio (painting process)	4.8%	0.95%	80.2%	
		Cost saving (painting materials) (USD/year)	-	US\$16,838	-	
12	Productora Santiaguena de Río Dulce (Santiago del Estero) Canned fruits and vegetables	Introduction of inventory replenishment control system (finished products)	-	Kaizen results were confirmed	-	-
		Reduction of defects ratio of vegetable Tetra Pak products	4.96%	1.43%	71.2%	71.2%
13	Linhas Eléctricas (Santiago del Estero) Equipment for electrical wiring / lighting work	Reduction of vehicle by truck transportation management	3 vehicles	2 vehicles	33.3%	56.7%
		Reduction of frequency to collect equipment and tools by truck (times per week)	5 times	1 time	80.0%	
14	Luis Solimono e Hijos S.A. (Mar del Plata) Frozen fish meat processing	Improving quality control in frozen fish meat production lines (ICP point: original quality control index)	46 points	58 points	26.1%	26.1%
15	La Campagnola (Mar del Plata) Fish meat processing	Productivity improvement by preventing the stoppage of automatic packaging equipment	67%	72%	7.5%	7.5%
16	Servicios Portuarios Integrados S.A. (Mar del Plata) Shipbuilding and maintenance	Reduction of delivery delay ratio for materials and parts between processes from the factory to the shipyard	36.7%	22.8%	41.1%	41.1%
17	Manos Cooperativa de trabajo Ltda (Santa Rosa) Wooden toys	Overall productivity improvement through improving the varnishing process (pcs/month)	8,000 pcs	15,000 pcs	87.5%	87.5%
18	Metalúrgica Volasco (General Pico) Metal processing (agricultural machinery)	Decrease in the non-operating ratio of equipment in the metal working process	76%	59%	24.4%	24.4%
19	Metal - Maq (General Pico) Metal processing (agricultural machinery)	Reduction of wastes (non-value added time)	26%	23%	11.5%	11.5%
20	Servicios Mecánicos Industriales SRL (Villa Mercedes) Commercial pumps	Reduction of delivery time for pump repairment and maintenance from receipt to shipment (day)	38 days	Kaizen results were confirmed	-	-
21	Noriabril San Luis S.A. (Villa Mercedes) luxury brand clothing	Reduction of dimensional defect ratio in the fabric cutting process	8%	4%	50.0%	50.0%
22	FrioIndustrias Argentinas S.A (Villa Mercedes) Filling gas for air conditioners	Increase of the average sales fulfillment	82.8%	88.8%	7.2%	7.2%
23	Polimetal S.A. (San Luis) Aluminum wheels for automobiles	Productivity improving in finishing process before painting (pcs/day)	1,200 pcs	1,728 pcs	44.0%	44.0%
24	Rheem SA, (San Luis) White goods and water heater	Reduction of line stoppages due to missing parts (min./month)	32.0 mins	23.8 mins	25.6%	25.6%
25	AltaPlastica S.A. (San Luis) Plastic raw material compounds	Reduction of defect ratio in the injection molding process	12.15%	10.60%	12.8%	12.8%
26	Plásticos Carín S.A. (San Luis) Toys	Reduction of defects ratio in the printing process	1.2%	Kaizen results were confirmed	-	-



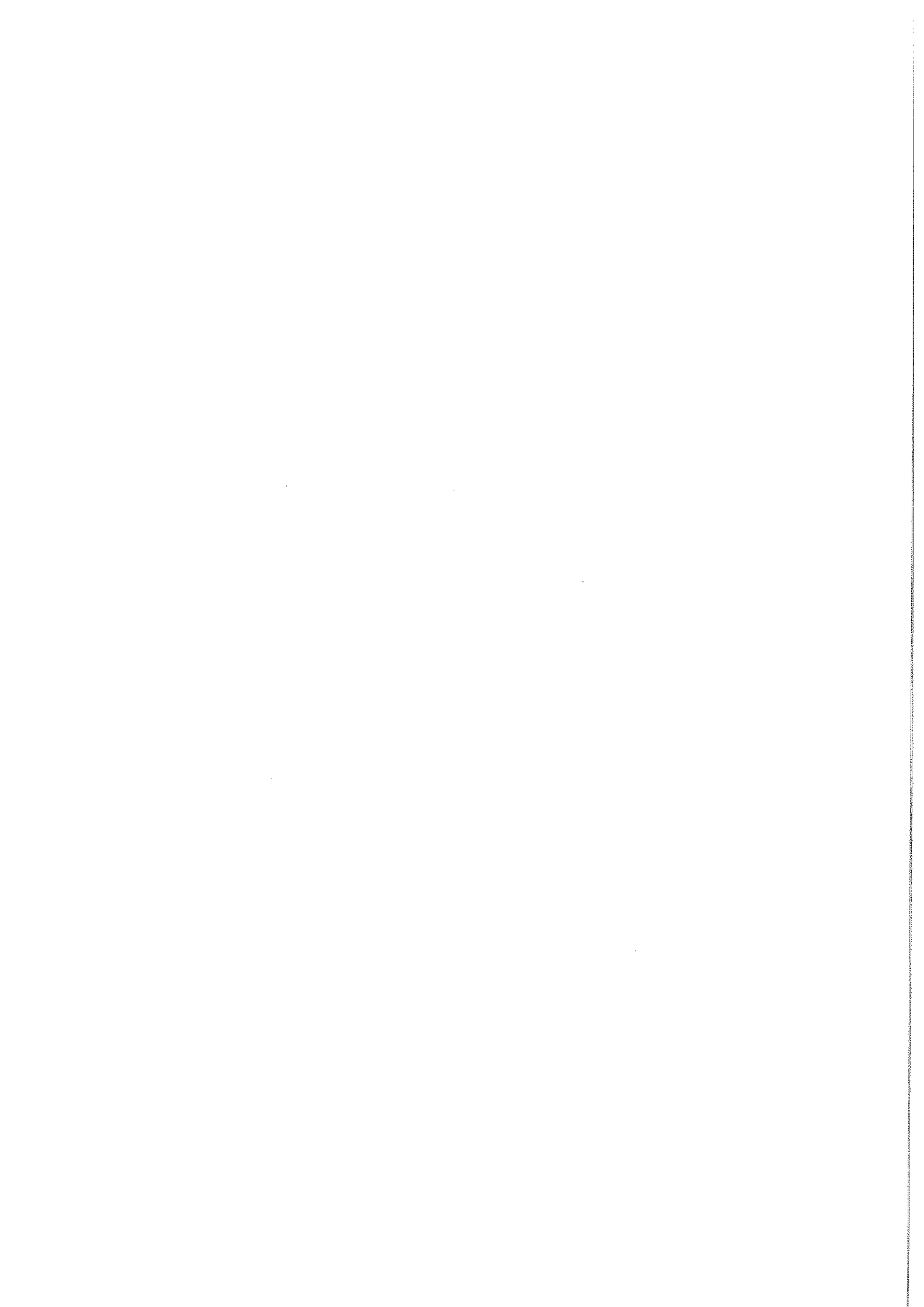
## **ANEXO 2**

**Lista de Productos (Memoria,  
Manuales, Manuales, etc.)  
Producido por el Proyecto**



List of Products(Booklet) Produced by the Project

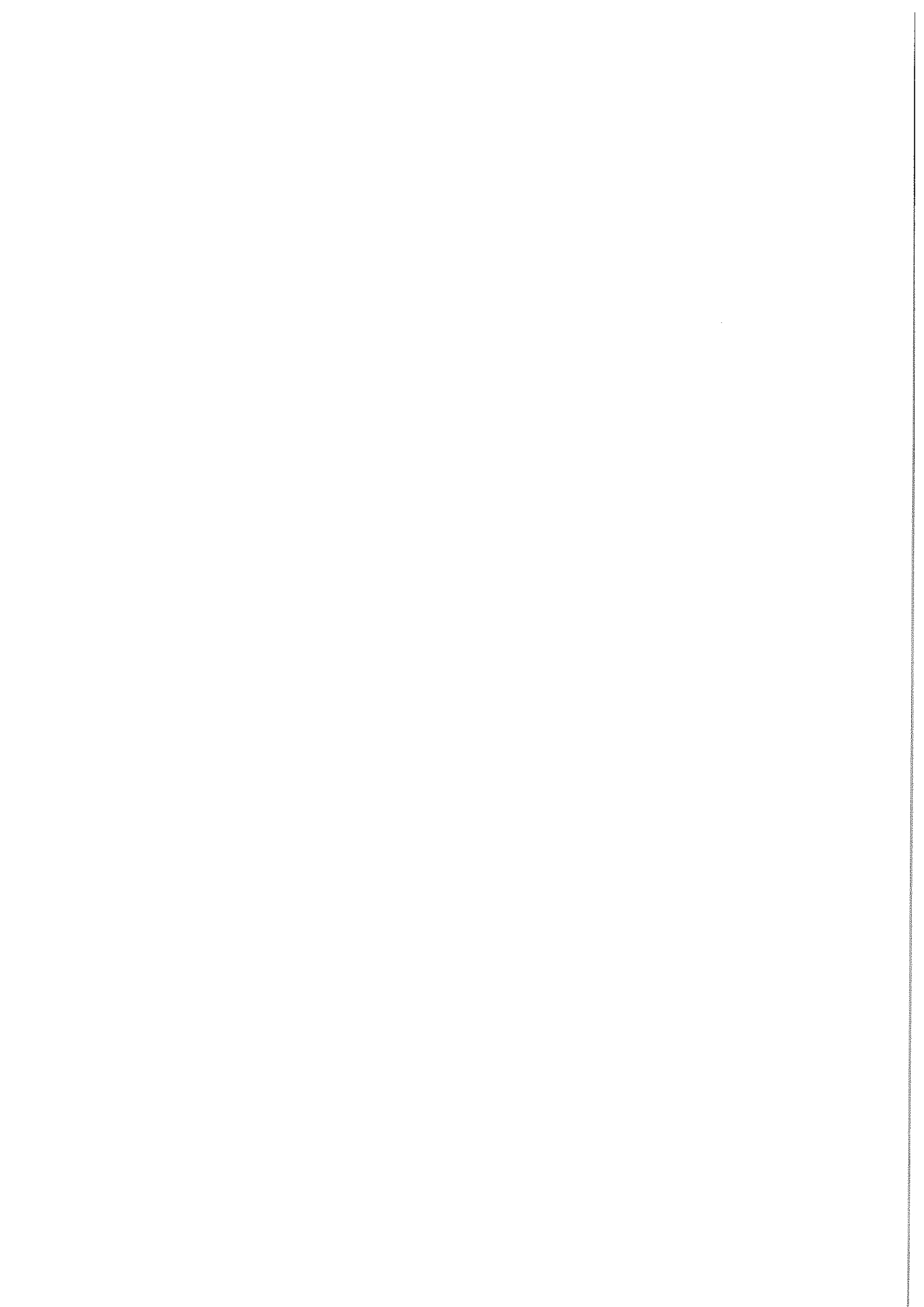
#	Title of Booklet	Year of Produced	Link
1	Reflexiones ¿cómo ser mas productivo en la Argentina? Programa KAIZEN TANGO	2019	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2019/Booklet2018.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2019/Booklet2018.pdf</a>
2	Emprendiendo Kaizen	2019	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/emprendiendo-kaizen.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/emprendiendo-kaizen.pdf</a>
3	TG Redes. Redefiniendo la estrategia de la selección de empresas Programa KAIZEN TANGO	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/tg-redes-kt-2019.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/tg-redes-kt-2019.pdf</a>
4	Guia TG. Metodología de intervención de la Red de Tecnologías de Gestión en PYMES Programa KT	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/guia-tg-kt-2019.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/guia-tg-kt-2019.pdf</a>
5	La articulación como herramienta de desarrollo productivo para Argentina Programa KAIZEN TANGO	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/booklet-kt-2019.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/booklet-kt-2019.pdf</a>
6	Programa Kaizen Tango Resumen de Casos de Intervención	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2020/CasosKT_Final_Digital.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2020/CasosKT_Final_Digital.pdf</a>
7	Kaizen en PYMES de la provincia de Buenos Aires. Resultados 2019	2020	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2020/resultados-2019-kaizen-digital.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2020/resultados-2019-kaizen-digital.pdf</a>
8	Emprendiendo Kaizen 2	2021	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2021/EMPRENDIENDO-KAIZEN2.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2021/EMPRENDIENDO-KAIZEN2.pdf</a>
9	De la alerta a la gestión visual Una guía de cómo implementar la gestión visual en las organizaciones	2022	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/De-la-alerta-a-la-gestion-visual.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/De-la-alerta-a-la-gestion-visual.pdf</a>
10	Kaizen en el puesto de trabajo Enfoque en la Seguridad Laboral	2022	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/Kaizen%20en%20el%20puesto%20de%20trabajo_Digital_OK.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/Kaizen%20en%20el%20puesto%20de%20trabajo_Digital_OK.pdf</a>
11	Glosario TG Definiciones del entorno de la mejora continua	2022	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/Glosario_digital_120422.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/Glosario_digital_120422.pdf</a>
12	Intercambio de experiencias para la mejora productiva Proyecto KAIZEN TANGO	2022	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/BOOKLET%202020_2021.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2022/BOOKLET%202020_2021.pdf</a>
13	Acción y consenso para el desarrollo de Kaizen en Latinoamérica: Proyecto Kaizen TANGO	2023	<a href="https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/BOOKLET-2023.pdf">https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/BOOKLET-2023.pdf</a>
14	Guia TG LATAM Español	2023	<a href="https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM.pdf">https://web2.inti.gob.ar/www/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM.pdf</a>
15	Guia TG LATAM Inglés	2023	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM-%20Inglés.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM-%20Inglés.pdf</a>
16	Guia TG LATAM Portugués	2023	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM-Portugués.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/GUIA-TG-LATAM-Portugués.pdf</a>
17	Kaizen en empresas de servicios	2023	<a href="https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/Kaizen-Empresas-de-Servicios.pdf">https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/2023/Kaizen-Empresas-de-Servicios.pdf</a>
18	Booklet 2023	2023	





## **ANEXO 3**

**PDM (Todas las versiones de PDM)**





Annex 2

Draft Project Design Matrix

Project Title: Project on Kaizen Technical Assistance Network for Global Opportunities (Kaizen TANGO)

Implementing Agency: National Institute of Industrial Technology (INTI), the Ministry of Production

Target Group:

[Direct] Management Technologies (MT) Consultants of INTI, Persons in charge of productivity management in enterprises and business related organizations in Argentine Republic and in the

Project Period: October 2017 - February 2024 (6years and 4 months)

Target Area: Whole country of Argentine Republic, Latin American and the Caribbean Countries, and African Countries

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(Revised)	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b> Industrial development is promoted through enhancement of competitiveness of industries in Argentine Republic.</p>	<p>1) Increase of the number of the persons by 10,000 people in charge of quality and productivity in enterprises and business related organisations</p> <p>2) The number of the enterprises which have improved productivity is increased by 1,000 companies.</p>	<p>1) INTI report</p> <p>2) INTI report</p>	
<p><b>Project Purpose</b> Production quality and productivity of Argentine enterprises is enhanced through application of Japanese production management methodologies which is adapted to Argentine Republic and further disseminated to the third countries.</p>	<p>1) Increase of productivity and quality* through Introduction of "Japanese Productivity Management Technologies (Kaizen, 5S, etc.)" in 100 companies in Argentine and 6 companies in 2 pilot countries of Latin American Productivity network</p> <p>2) 70 persons(consultants and government officials) in the third countries were provided training for capacity improvement by INTI</p>	<p>1) • Final reports of enterprise consultation • Project report • INTI report</p> <p>2) • Final reports of enterprise consultation</p>	<p>Enhancement of quality and productivity is accompanied with sound management of enterprises and economic environment.</p>
<p><b>Outputs</b> 1. Consultation capacity of production management methodologies in INTI is strengthened.</p> <p>2. INTI's reputation is well established among industries in Argentine Republic and the third countries, and INTI MT's service provision is expanded (promoted) among these enterprises and the third countries.</p> <p>3. Business potential of the target enterprises (sales, profit, employment, and etc.) is enhanced.</p>	<p>1) 80 INTI consultants provide necessary consultation to the pilot enterprises</p> <p>2) 25 MT consultants in INTI will have been certified at the end of the Project.</p> <p>1) Carry out 5 national seminars to present the results in the pilot companies and 15 regional seminars to disseminate Kaizen practices in Argentina.</p> <p>2) Achieve 80% satisfaction rate for service jointly provided by INTI and Japanese experts from both enterprise owners and employees of pilot companies per year</p> <p>3) 10 MT consultants in the third countries are recognized as capable by a panel of experts consisting of INTI and Japanese experts through a study case .</p> <p>4) Experience shared through 2 seminars in the third countries by INTI and representatives from LA network</p> <p>1) 70% of pilot companies achieved their KPI set at the beginning of the consultation.</p>	<p>1) Project report</p> <p>2) Project report</p> <p>1) Project report</p> <p>2) Project report</p> <p>1) Project report</p>	<p>Hyper inflation or other sever economic disturbance will not happen.</p>
<p><b>Activities</b> 0-1 Baseline survey 0-2 End-line survey 1-1 to conduct professional training to INTI MT network members 1-2 to conduct INTI MT training courses to government officials, private associations staff, and individual private consultants 1-3 to conduct training in Japan for INTI senior managers and INTI MT network members 1-4 to diversify and upgrade MT certificate system and increase the number of certified MT consultants in Argentine Republic in alignment with JICA effort to standardise Kaizen 1-5 to prepare teaching materials such as textbooks, manuals, training videos, training tools, and so on 1-6 to plan and conduct thematic distance education courses on cost management, logistics, human resource management, marketing, and so on 1-7 to develop necessary training equipment 2-1 to enhance MT network among the third countries 2-2 to conduct technical assistance on quality and productivity to government agencies, private associations, and etc. of the benefited third countries 2-3 to prepare and distribute promotional materials such as a case study book 2-4 to conduct promotional activities through various media and events 3-1 to provide consultation services to target enterprises 3-2 to conduct training courses for managers and employees of enterprises on quality and productivity 3-3 to develop monitoring system on client enterprises and value chains 3-4 to promote linkage of Argentine companies to foreign companies</p>		<p style="text-align: center;"><b>Argentine Side</b></p> <p>1. Counterpart personnel and administrative personnel 2. Suitable office space with necessary equipment including utility cost 3. Training cost for the third country training as per PPJA 4. Necessary allocation and maintenance for operation of training equipment</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pre-condition</b></p> <p>Economic policy in Argentine Republic remains same.</p>