

## MICRO

# Lenguaje universal desde la Zona Sur



ROSANA RIDOLFI

INFORME Clarisa Ercolano FOTO Alfredo Martinez

● Fundada hace medio siglo, Micro produce componentes y soluciones de automatización. Exporta a 25 países y tiene plantas propias en Chile, Brasil, Colombia y México. Y en Wilde, claro.

**A**utomación Micromecánica, hoy Micro a secas, fue fundada hace casi 55 años por dos hermanos, Higinio y Carlos Ridolfi, como fabricante de tornillos de madera. En medio siglo, desde la localidad de Wilde, partido de Avellaneda, se transformó en la exponente argentina de una palabra que conocen sólo entendidos: la mecatrónica, un tipo de ingeniería que integra la mecánica, la electrónica y la informática.

Lo que hace Micro es lo más básico y a la vez lo más complejo de lo que se puede ver en cualquier fábrica, desde la más sofisticada automatizadora hasta la más sencilla envasadora de yogurts: proveen los componentes, las tecnologías y los sistemas para hacer automáticas esas formas de producción. Micro es una empresa de ingenieros

que hablan con ese intrincado lenguaje técnico: una forma de entender el mundo que les abrió las puertas de 25 países, en cinco de los cuales (Brasil, Chile, Colombia y México, además de la bonaerense Wilde) la empresa tiene sus propias fábricas.

"Nuestro competidores son grupos de países desarrollados, muy grandes y estructurados, con montos de facturación cincuenta veces más amplio que el de Micro", cuenta hoy Rosana Ridolfi, directora de RRPP de la compañía. "Eso nos obligaba a pensar estratégicamente, en pos de ordenar las prácticas y posicionar a la empresa".

### EL CORSET

En 1994, cuando el nombre original ya había sufrido su primera poda (por entonces ya era Micromecánica) se transformaron en la primera empresa pyme local en certificar la norma ISO

9001. En 1996 ganaron el Premio Nacional a la Calidad como organización industrial y de servicios. Pero más que cucardas, lo que su líder Higinio Ridolfi estaba planteando era el tipo de corset que necesitaban para seguir adelante.

La mecatrónica integra mecánica, electrónica e informática, tanto en manufactura de bienes, automatización de líneas, actualización de instalaciones, reemplazo de herramienta y capacitación de personal técnico. Pero es su propia información genética, la mecatrónica tiene su dispositivo de autodestrucción, ya que su apuesta es a la renovación o mejora continua. "En un mundo tan cambiante, hay que adecuarse y estar atento para ajustar los procesos a la nueva realidad. Para esto, vale lo que siempre se insiste: hay que trabajar para lograr un cambio cultural", agrega Ridolfi.

### LA DIVERSIFICACIÓN

Una de las divisiones del grupo es Tecnova, productora de accesorios eléctricos, componentes eléctricos industriales y residenciales: interruptores, tomacorrientes, dimers y

sensores de presencia. Por ejemplo, son utilizados en complejos hoteleros, en las instalaciones de grandes escenarios o en la planificación de los modernos edificios inteligentes. También producen timer electrodomésticos, es decir, los distintos controladores de tiempo que se aplican a la industria de electrodomésticos, con clientes como Whirlpool o General Electric.

Otra división de Micro, la más reciente, es Inofer, que se dedica a la fabricación y comercialización de piezas fundidas por inyección en aleaciones no ferrosas.

### TRES POR DÍA

Cada día, Micro concreta tres exportaciones, dirigidas a un mapa de 25 países en cuatro continentes. A pesar de que es una industria que no requiere de gigantescas líneas de producción, la suma de sus superficies productivas es de 55.000 m<sup>2</sup>: sería el equivalente de cinco grandes hipermercados, uno al lado del otro. Han ido sumando centros de asistencia: hoy tienen 127, además de siete centros de entrenamiento para el personal: dictan unas 1.500 horas de capacitación al año, con un promedio de 2.000 asistentes.

El campo de acción de Micro es la actividad productiva en su conjunto, lo cual le otorga (y exige) una gran capacidad de adaptación. La industria automotriz es el principal usuario de los servicios de la ingeniería mecatrónica, pero también hay clientes para proveer en alimentos y bebidas, una industria que está en todas partes del mundo (junto con el cemento, es una de las industrias más necesitadas de plantas locales) e incluso en plantas textiles.

Minería y energía son otros campos de acción fundamentales para la empresa, habituada a trabajar con las petroleras. Un caso de especialización notorio fue la sede de Micro de Chile, donde la demanda de la minería los llevó a una creciente especialización que transformó su sede transandina en productora de componentes de la industria minera para toda la región.

Micro tiene un fuerte arraigo en



**La mecatrónica integra mecánica, electrónica e informática, tanto en manufactura de bienes como en automatización y actualización de líneas.**

América Latina, pero también tiene presencia en países centrales como Estados Unidos, Alemania, Italia y España. Una frase corre entre su gente: "El hecho de estar en 25 mercados hace más fácil saltar al número 26". Y los sistemas de producción, metódicos y a la vez imaginativos, son parte de esa prédica.

### EL MOVIMIENTO CONTINUO

"La esencia de las Normas ISO está en la satisfacción del cliente y en la mejora continua", plantea Ridolfi. "Como el sistema permite definir, llevar indicadores y metas sectoriales que muestran la marcha de la empresa, se toman acciones correctivas para mejorarlos cuando detectamos desviaciones en lo propuesto. Estas acciones son las que activan el concepto de mejora continua".

¿Quiénes definen cuales deben ser esas acciones? El sistema que hoy aplican está en los manuales: remite a las mejoras que Toyota estimulaba entre su personal, a fines de los años '60, en su casa matriz de Nagoya y hoy se extiende en toda la industria automotriz: estimular a operarios, supervisores y gerentes a sugerir y aplicar mejoras. Ridolfi lo plantea más en la jerga de los ingenieros. "Para definir cuáles son las acciones a aplicar, es necesaria la inclusión del personal

en sus distintos niveles, ya que son quienes tienen contacto con el proceso que se quiere corregir".

Lo llamativo es hasta qué nivel de detalle y planificación han llevado en Micro el asunto del método de producción. Lo habitual, en una fábrica, sería encontrar una serie de normas que a menudo están impresas en tableros sobre una pared. En Micro, los sistemas de mejora continua exigen un manual completo.

"De un total de cuarenta indicadores, quince configuran el Tablero de Mando que controla la Gerencia General. Identificamos dificultades e incorporamos cambios que han surgido de los denominados Grupos de Mejora", explica Ridolfi. "Paulatinamente, hemos analizado, sector por sector, los inconvenientes para lograr los objetivos, efectuando análisis con las partes interesadas y tomando decisiones importantes que significaron cambios reveladores en los distintos procesos".

Tal como lo plantea, el sistema no sólo no ofrece resquicios sino que hace que las ocho o diez horas de trabajo resulten más confortables. "Un aspecto interesante del sistema es que va generando en las personas una voluntad de hacer las cosas no solo bien, sino cada vez mejor. Así, cada uno busca que su lugar de trabajo sea un sitio agradable y sin conflictos. Y busca poder participar en la solución de lo que no se hace bien, y que genera intranquilidad en su función".

De hecho, el objetivo inmediato de Micro es entrenar un equipo solamente dedicado a la supervisión "Nos proponemos profundizar estas acciones, consolidando un equipo de supervisores dentro de la cultura de la mejora continua", plantea Ridolfi.

Pero detrás de ese lenguaje impersonal, hay una premisa implícita: cada puesto de trabajo se cuida como a la máquina más valiosa.

El gran desafío de Micro no fue sobrevivir durante la última década, sino atravesar los años '90, cuando sus clientes industriales se dedicaron a importar. ●