

# TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

## UNIDAD 3

### TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN



Nuestra sociedad moderna, está muy caracterizada por la formación de empresas, organizaciones políticas, organizaciones no gubernamentales, etc. que forman un enorme entramado, a menudo complejo, en el cual hay que estar permanentemente gestionando información, documentación, autorizaciones, negociaciones, financiamiento, etc., para poder sobrevivir en este entramado y prosperar, es necesario aplicar tecnologías de gestión

Lo que más nos interesa es aportar ideas y conocimientos, para que las pymes que son las dinamizadoras de la economía, por su gran capacidad para generar trabajo, puedan mejorar su competitividad, al manejarse mejor en este entorno complejo.

#### **Tecnologías de Gestión aplicables a las PYMES**

Ver también archivo específico, informe ASINMET en aula abierta, tema 3

#### **Debilidades de las PYMES**

**Por lo general podemos observar en la mayoría de las pymes:**

- Dificultades para acceder al financiamiento
- Personal poco calificado o no profesional
- Falta de políticas de capacitación
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo
- Falta de información acerca del entorno y el mercado
- Falta de innovación tecnológica

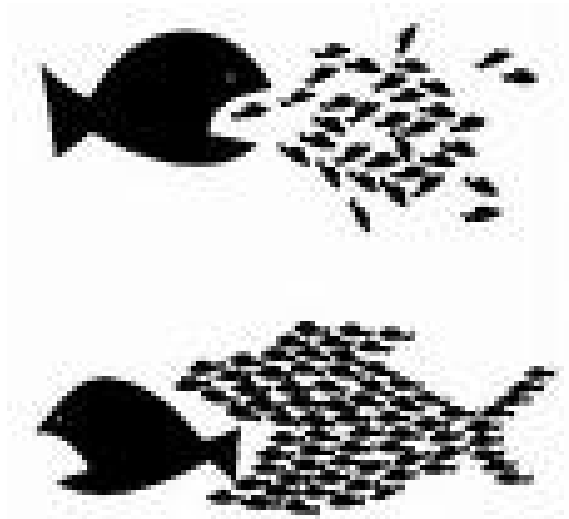
- Organización del trabajo anticuada

Gran parte de esas debilidades son oportunidades para los Ingenieros Industriales

### **La Asociatividad: Una herramienta para superar las debilidades**

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

El modelo no es nuevo pero es poco frecuente en Argentina, por falta de incentivo por parte del Estado y por falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las PyMEs



### **Principales características de los modelos asociativos**

- La incorporación es voluntaria, el ingreso y salida de los miembros no es conflictivo
- No excluyen a ninguna empresa del mercado en el cual operan
- Se mantiene la autonomía general de las empresas
- Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas
- Objetivo en común. Valores comunes.

### **Propósitos por los cuales se recurre a estos modelos**

#### **Objetivos Organizativos**

- Acceso a financiamiento.
- Compras conjuntas

- Mejora en los procesos productivos
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Investigación y desarrollo

### **Objetivos comerciales**

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Logística y distribución

### **Dificultades de los modelos asociativos**

- Reticencia a compartir información.
- Reticencia a asumir costos (a pesar de que no son significativos)
- No existe en los participantes una clara vocación de cooperación.
- No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de asociatividad.
- No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelo
- No se definen claramente las reglas del juego, y el tipo de cooperación que se propone.
- Falta de representatividad (los directivos defienden intereses de sus empresas)
- No existe en los grupos un gerenciamiento profesional, que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.
- Los intereses de las partes no están alineados.

## Ejemplos

- Grupos CREA
- Fundación Gutenberg
- IDITS, IDR, IDC, INTI Frutas y Hortalizas
- Consorcios de exportación
- Comisión de la Cereza
- Cámara empresariales

## Modelos asociativos

- **Joint venture:** acuerdo mediante el cual un conjunto de empresas llegan a un acuerdo para la realización de un negocio común, como la producción de bienes o la prestación de servicios, o la búsqueda de nuevos mercados, o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, y está focalizado a un negocio específico. En Argentina, en el código de comercio figura una modelo asociativo que se denomina ACE (Asociación de Colaboración Empresaria), que se asemeja bastante al Joint venture.
- **Eslabonamientos productivos** entre los distintos actores de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes. Ejemplo Pan American Energy en Chubut
- **Alianzas estratégicas.** Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc. Ejemplo: Cerezas de Mendoza.
- **Distritos industriales.** Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración. Ejemplo: Carril Rodríguez Peña.
- **Pools de compra (o de venta):** Son grupos de empresas que necesitan adquirir (o vender) productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores (o clientes). Ejemplo: organización de proveedores a almacenes minoristas de Colombia.
- **Grupos de exportación:** Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le

permita al grupo colocar sus productos en el exterior. Ejemplo: Coviex Consorcio Vitivinícola de Exportación

- **Contratos agrícolas:** acuerdo entre agricultores y empresas de procesamiento y/o comercialización para la producción y abastecimiento de productos agrícolas para entrega futura, frecuentemente a precios predeterminados. Generalmente el comprador compromete el suministro de insumos y la provisión de asistencia técnica. Ejemplos: COVIAR
- **Maquila:** Productor entrega el insumo a la industria (uva) y recibe parte del producto elaborado (vino)
- Empresas de países industrializados realizan parte del proceso en países de menor costo de mano de obra. Ejemplo: textiles en México.

## Clusters

Los Clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones conexas, **que compiten y cooperan** dentro de un mismo negocio.

### Características de los clusters

- Pertenencia a un mismo negocio y cierto grado de especialización.
- Concentrados geográficamente.
- Cierta masa crítica en términos de números de empresas.
- Presencia en los distintos eslabones de la cadena de valor.

Orientados a servir una demanda que no sea meramente local

## Modelo Conceptual : El Cluster Económico



ITESM – Centro de Estudios Estratégicos

Un ejemplo local, que tiene las características de un cluster:





**Quienes lo forman? :**

**COVIAR- CORPORACION VITIVINÍCOLA ARGENTINA**

Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas

Asociación de Viñateros de Mendoza

Bodegas de Argentina

Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto

Cámara de Bodegueros de San Juan

Cámara de Productores Vitícolas de San Juan

Cámara Riojana de Productores Agropecuarios

Cámara Vitivinícola de San Juan

Centro de Viñateros y Bodegueros del Este

Federación de Cámaras Vitícolas Argentinas

Gobierno de las Provincias de Mendoza, San Juan, La Rioja, Salta, Catamarca, Neuquén, Río Negro

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Instituto Nacional de Vitivinicultura

Productores de Uvas de Mesas y Pasas

Unión Vitivinícola Argentina

**Otro ejemplo en Mendoza : cluster de la ciruela , ver archivo específico en el aula abierta, tema 3**

## Comercio Justo

A menudo ocurre que en la cadena de valor , los sectores productores, especialmente los de tipo primarios o productores agrícolas, reciben una cantidad ínfima del precio final del producto en el mercado, no pudiendo avanzar económicamente y viviendo vidas de subsistencia, con situaciones de trabajo en condiciones no dignas, trabajo infantil y hasta esclavo, hay casos en los cuales la desproporción es enorme, entre lo que cobra un productor con respecto a lo que termina valiendo ese producto en el mercado llegando a relaciones de 15, 20 y mas a uno.

Hace unos años se viene desarrollando una toma de conciencia del mercado de que no puede consumir productos, en los cuales hay personas involucradas que no tienen condiciones dignas, por lo cual se han desarrollado sistemas de certificación adecuados para hacer saber a los consumidores que determinados productos han tenido el cuidado de no cometer estos errores.

- El comercio justo es ,una nueva tendencia en crecimiento en países desarrollados que tiende a que se apliquen prácticas de justicia social, a favor de pequeños productores en desventaja en la cadena productiva.
- Se procura que la redistribución de la riqueza no quede solo en manos de las fuerzas comerciales del mercado. Los productores (grupos, cooperativas y asociaciones) se conectan directamente con las importadoras europeas o norteamericanas y tiendas minoristas, evitando la cadena habitual de intermediarios.

Productos que se comercializan por este circuito: alimentos, tales como café, té, miel, bananas, azúcar, cacao y, en menor escala, artesanías y textiles

**Entidades que organizan y fiscalizan**



- European Fair Trade Association (EFTA)
- International Federation of Alternative Trade (IFAT)
- Network of European World Shops (NEWS)
- Sellos de garantía: Fairtrade Labeling Organizations (FLO)

## Ejemplos

- Red Argentina de Comercio Justo
- INTI Textil
- Viña de la Solidaridad (Viñasol) y Bodega Furlotti



## Criterios del Comercio Justo

Algunos de los requisitos que deben cumplir las organizaciones para que sus productos puedan acceder al circuito del Comercio Justo son:

- Estructuras organizativas abiertas, transparentes, participativas y democráticas.
- Producción respetuosa con el medio ambiente y la cultura de la zona.
- Garantía de condiciones laborales dignas.
- Igualdad de género (igual remuneración y derechos).
- No a la explotación infantil.
- Derechos laborales (libre asociación de trabajadores).
- Productos de alta calidad.

# Responsabilidad Social Empresaria

Es una nueva herramienta de gestión, como lo fue la calidad hace 10 o 20 años en la que las empresas se comprometen a mantener unas premisas de responsabilidad, en su interior y en su entorno, el compromiso abarca numerosos aspectos, desde el trato adecuado a los recursos humanos, la responsabilidad fiscal, responsabilidad en el cuidado del medio ambiente, etc.

- La propiedad privada y el lucro son necesarios para el crecimiento de la economía, pero no suficientes para garantizar crecimiento sustentable de la población.
- No se trata de maximizar el beneficio a cualquier costo (explotación de mano de obra, evasión, soborno, contaminación).
- Hay que ponerle límites éticos a la actividad.
- Medir el impacto social de cada acto.
- No sólo guarderías y donaciones. Se pasa de filantropía desinteresada a estrategia corporativa.
- Aunque no pareciera, se transforma en una ventaja competitiva
- No es una moda pero está de moda.
- Requisito N° 1: cumplir con las obligaciones legales (laborales, previsionales, económicas, ambientales).
- Cumplimiento de los contratos escritos y verbales.
- En los países que crecen los habitantes cumplen sus obligaciones legales por convicción, y no por temor a las penalizaciones.
- El costo de no cumplir las normas no debe ser menor que el de cumplirlas (falta de control, levedad del castigo).
- El consumidor pasa a controlar.

## Modelos de RSE

- Escuela americana: el beneficiario debe ser el shareholder (accionista)
- Escuela europea: el beneficiario es el stake holder (comunidad, clientes, proveedores, personal)

## En Mendoza

- Valos [www.valos.org.ar](http://www.valos.org.ar)

- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria
- Banco de Alimentos.

### **Pasos para el desarrollo de la RSE**

- Identificar los públicos interesados (todas las personas u organizaciones que son afectados positiva o negativamente por las acciones de la empresa).
- Generar un diálogo transparente con éstos, identificando sus intereses y expectativas.
- Generar un plan de acción conciliando los diferentes intereses
- Generar indicadores de medición cuyo objetivo es tener herramientas concretas para identificar resultados de mejoría.

Finalmente se comunica a las partes los resultados obtenidos validando la percepción de los interesados

### **Actores de la RSE**

- Las empresas, por su importancia como generadoras de riqueza, empleo e innovación, constituyen un actor importante a la hora de pensar en estrategias que contribuyan al desarrollo sustentable

Pero no sólo las empresas son protagonistas: también el gobierno, las universidades, colegios profesionales y sindicatos.