

## ***CAPITULO VI***

### ***CONCLUSIONES***

Las empresas manufactureras deben enfrentarse al enorme reto de la competencia exterior, por lo que la forma de administrar la producción debe cambiar considerablemente para garantizar la competitividad en el futuro. Para este cambio es fundamental la aplicación de un Plan Estratégico, el cual si es aplicado correctamente en conjunto con los elementos de Manufactura de Clase Mundial proporciona considerables beneficios para el funcionamiento de la empresa como son:

- \* Reducir los niveles de inventarios
- \* Mejorar los niveles de Calidad
- \* Reducir y/o eliminar los porcentajes de rechazo y retrabajo
- \* Reducir los tiempos de fabricación
- \* Mejorar los niveles de servicio al cliente
- \* Mejorar la moral de los empleados

Manufactura de Clase Mundial no es una metodología estricta que se pueda definir como una serie de ecuaciones o relaciones de datos, se trata más bien de una filosofía que busca un mejoramiento continuo significativo y para que sea más eficaz, el personal debe haber asimilado los diversos conceptos de la filosofía. Este trabajo muestra que es

---

importante el papel que la educación juega en la Manufactura de Clase Mundial, ya que sin un buen programa de capacitación su aplicación será mediocre en el mejor de los casos. Si el plan estratégico se ha desarrollado correctamente, es posible esperar mejoras en los Plazos de Fabricación, Servicio al Cliente, y en los Niveles de Existencias, sin embargo, es más importante que las actitudes del personal de la empresa hayan cambiado al asimilar los conceptos de MCM, si no es así, se perderán los beneficios a medida que el personal vuelva a adoptar sus antiguos hábitos. Por lo tanto, las actitudes de los empleados son una medida clave en la aplicación exitosa de MCM, nuestro objetivo deberá ser una mejora continua en las operaciones durante los años próximos que sólo será realidad si la filosofía se ha asimilado por completo.

Para el caso particular de la maquiladora de costura la filosofía de MCM empezó a desarrollarse a finales de 1989 con el objetivo de obtener una mayor competitividad en el mercado internacional. La planta aplicó como primer paso Manufactura Celular debido a las siguientes razones:

- \* Simplificar el sistema de trabajo para la elaboración de overoles.
- \* Las ventajas que ofrecen los conceptos de Manufactura Celular comparados con los conceptos del sistema tradicional
- \* La experiencia que han tenido otras maquiladoras de costura en el estado al aplicar Manufactura Celular

Al aplicarse por primera vez se pudo demostrar los grandes beneficios que pueden obtenerse al formar las células de trabajo (Ver Capítulo V: Evaluación de Resultados). Deberá recordarse que formar células de trabajo no es solamente cambiar la forma en que están distribuidas las máquinas sino que para empezar deben fortalecerse todos los conceptos que involucra Manufactura Celular y que son necesarios para tener células exitosas. El primer concepto que deberá explotarse antes de distribuir las máquinas y las actividades es el de "Trabajo en equipo" , si este primer concepto no es comprendido por los operadores, se tendrán células con muy poco éxito.

La planta ha aplicado paulatinamente manufactura celular con éxito en la fabricación de los demás productos.

Los posibles obstáculos que podrán encontrarse en la aplicación de Manufactura Celular son:

- \* No se obtiene el compromiso de la dirección.
- \* Programas de capacitación inadecuados.
- \* Ayuda de asesores externos inadecuada.
- \* Subestimar el trabajo.
- \* Plazo de implantación demasiado largo o demasiado corto.
- \* No existe integración entre los procesos y el control.
- \* No se considera un Proceso de Mejora Continua.

En el futuro, muchas empresas llevarán a la práctica Manufactura Celular, ya que la relación costo beneficio es tan favorable que podría considerarse casi inevitable en las empresas manufactureras.

Para aplicar Manufactura Celular (MC) hay que efectuar grandes cambios en la forma de pensar de los empleados, por lo que los directores con una sólida experiencia en su aplicación serán pocos y muy buscados. Esta falta de pericia será la principal limitación para la expansión de MC y probablemente sea una de las principales responsabilidades de la universidades, escuelas y asociaciones profesionales proporcionar servicios de apoyo para permitir que MC y los demás elementos de Manufactura de Clase Mundial se expandan rápidamente.