

## **INTRODUCCION**

El poder de compra, los niveles de educación, de civilización y de cultura de una nación dependen de la capacidad de su economía para crear riqueza.

La industria, en el sentido amplio del término, es para la mayoría de los países el principal motor de la actividad económica; por lo tanto, asegurar la competitividad de los productos es la preocupación principal de cualquier compañía.

Un esquema seductor, amplificado a veces por los medios de comunicación, tiende a crear el compromiso con la vía de la inversión en las tecnologías punta, lo que significa olvidar los recursos de mejoras de productividad que se puedan obtener a través de los medios técnicos existentes en las empresas, con los hombres y las mujeres que las integran; significa también subestimar las dificultades de introducción de las nuevas tecnologías si no se han creado antes las condiciones para su desarrollo, ya que la introducción de las tecnologías avanzadas cuestionan las funciones, las estructuras y las fuerzas competitivas. Este cambio fundamental requiere tiempo; es lo que se ha convenido en llamar el cambio de cultura, esto es, liberar las energías y las iniciativas necesarias para modificar las relaciones Hombre - Empresa:

- \* Hay que facilitar las comunicaciones y dotar de responsabilidad a todos los niveles.

- \* Es preciso valorar la formación obrera.
- \* Hay que descentralizar la competencia profesional, basada tradicionalmente en la concepción de los productos, abrir puertas al saber y fomentar la creatividad con una perspectiva de grupos multidisciplinares.

Los ochentas fue una era de renacimiento para la manufactura, por la urgente necesidad de muchas compañías de competir en un mercado global en crecimiento. El término Manufactura de Clase Mundial (MCM) se convirtió en la marca registrada de este movimiento en el que muchas compañías empezaron a implementar métodos simplificados de manufactura y una nueva estructura de organización para incrementar su posición competitiva. Mientras que las fuerzas competitivas y de costos fueron significativos para muchas compañías, retrospectivamente, fué generalmente un período en el cuál los cambios en manufactura fueron implementados en un ambiente de prosperidad y crecimiento económico en el mundo entero. En los noventas, la competencia global continuará en incremento pero los retos ahora son como volverse más tenaz, flexible, ágil y eficiente para lograr ser Competidor de Clase Mundial.

Este trabajo proporciona algunos puntos importantes para transformar organizaciones tradicionales de manufactura en competidores de Clase Mundial. Mientras que los conceptos de

MCM no son nuevos, algunas de las ideas de este trabajo facilitan la aplicación de estos conceptos.

Resulta forzoso señalar que la penetración de estas ideas sigue siendo en muchos países muy lenta y demasiado superficial, pese a los esfuerzos de comunicación emprendidos por diversos organismos de reflexión y grupos profesionales; resulta por ello necesario promover ampliamente estas nuevas reglas de eficacia industrial, a fin de irrigarlas en la mente de todos los actores, describir sus condiciones de aplicación y mostrar algunos de los resultados que pueden ser obtenidos.

Asimismo, pretende explicar algunas de las herramientas que pueden ser útiles para lograr la excelencia en algunos de los sectores de una compañía, además está apoyado en los progresos conseguidos al aplicar estos conceptos en una maquiladora de costura. Se trata de un trabajo de formación para el personal de las empresas industriales, por lo que se presenta cada tema del modo más claro posible, con esquemas explicativos, en el marco de una progresión lógica hacia el fin a alcanzar.

No hay duda que el cuestionar cualquier idea recibida, representará un papel importante en el cambio de cultura que debe verificarse para dirigirse hacia la Excelencia Industrial.

CAPITULO I, si queremos que las industrias manufactureras de occidente sobrevivan hay que mejorar nuestro proceso de

---

administrar la producción y para ello no es necesario utilizar una tecnología sofisticada, por el contrario hay que aprender a administrar los recursos humanos y las facilidades de producción. En este capítulo describimos algunos de los métodos tradicionales de administrar la producción y las limitaciones que presentan en los ambientes de fabricación actuales.

En el CAPITULO II, trata sobre lo que significa ser y que medidas deben tomarse en cuenta para llegar a ser un fabricante de Clase Mundial, usando la estructura de las veinte características de compañías de Clase Mundial. El capítulo muestra que para llegar a ser de Clase Mundial no solamente es responsabilidad de la función de fabricación sino de todos los departamentos involucrados en la misma; presenta además los componentes y pasos requeridos para transformar y usar la función de fabricación como una arma competitiva.

Basándonos en las características y componentes presentes en la fabricación de Clase Mundial, el capítulo se centra en definir un plan estratégico para eliminar pérdidas y crear productos con mejor valor que la competencia, tomando como base un enfoque de siete pasos que evalúa las fuerzas y debilidades de una compañía y establece una secuencia sistemática de esfuerzos tácticos dirigidos a lograr en el futuro una compañía de excelencia.

En el CAPITULO III, señala el papel de la Tecnología de Grupos para estandarizar y simplificar el diseño y la fabricación facilitando así la producción de productos de calidad con los más altos niveles de eficiencia y ganancias. El mayor énfasis de este capítulo es la aplicación de la filosofía de Tecnología de Grupos para identificar y formar familias de partes y células de trabajo.

En el CAPITULO IV, mostramos las ventajas de reorganizar la planta de una distribución funcional a una configuración celular dado que es la mayor estrategia competitiva para una compañía fabricante de partes. Sin embargo agrupar simplemente las máquinas dentro de una célula de trabajo no garantiza que las ventajas asociadas con Manufactura Celular serán logradas. Si las células son mal diseñadas pueden tener más pérdidas en la productividad que con la distribución funcional.

CAPITULO V, hacemos una comparación entre la situación anterior de la planta y los progresos obtenidos al desarrollar una distribución por células de trabajo en una maquiladora de costura en la ciudad de Hermosillo.

CAPITULO VI, se presentan las conclusiones del trabajo y se hacen algunas sugerencias para lograr obtener ventaja competitiva en los noventas y llegar a ser un fabricante de Clase Mundial.

CAPITULO VII, REFERENCIAS

CAPITULO VIII, BIBLIOGRAFIA