

CAPITULO II  
 DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS QUE  
 COMPRENDE LA MANUFACTURA DE CLASE MUNDIAL

Basados en el proyecto de investigación se han asignado los elementos de manufactura de excelencia y se han desarrollado lo que se cree son los principios de operación para empresas de manufactura de clase mundial para los 90's. Estas operaciones principales se muestran en el diagrama 2.1

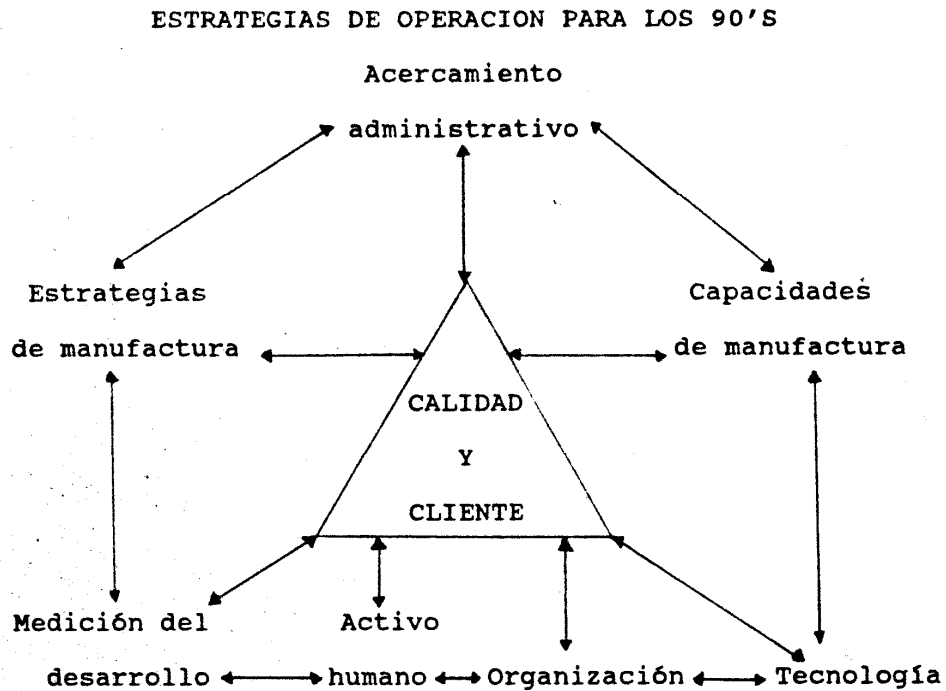


Diagrama 2.1

## PRINCIPIOS DE OPERACION PARA LOS 90'S

Una de las conclusiones clave logradas como resultado de nuestra investigación es que las empresas de manufactura de clase mundial independientemente de la industria o del tamaño, operan dentro de un marco común. Este marco, mostrado en la figura anterior tiene en su centro los conceptos de total dedicación tanto para calidad como para cliente. Encontramos que estos conceptos son consistentes, fuertes e inseparables de una organización de manufactura de clase mundial. Alrededor del corazón de este marco de operación encontramos temas consistentes y conceptos asociados con: técnicas administrativas, estrategias de manufactura, capacidades de manufactura, medición del desarrollo, organización, valores humanos y tecnología.

### Calidad y cliente

- 1.- Definir calidad en términos de las necesidades del cliente.
- 2.- Integrar el concepto de cliente lo más cerca a la organización de tal manera que cada quién en la organización tenga un cliente y la meta de cada quién sea proporcionar productos y servicios de calidad a sus clientes.
- 3.- Ver la calidad desde una perspectiva global: productos, proceso y servicios.

#### **Técnicas administrativas**

- 1.- Desarrollar una dirección firme y abierta de administración, estratégica en pensamiento y efectiva en la implementación de innovaciones.
- 2.- Metas elásticas para la organización.
- 3.- Fomentar un medio ambiente donde el riesgo sensible de llevar adelante una innovación es recompensado.
- 4.- Desarrollar un completo entendimiento de los productos que son producidos y las capacidades críticas del proceso de manufactura que son requeridos.
- 5.- Desarrollar una perspectiva de sistemas la cual trate a la manufactura como una extensión de un proceso de establecer los requerimientos del cliente a una entrega y preparación satisfactoria de productos para su uso.
- 6.- Administrar la organización a través de límites funcionales.

#### **Estrategias de manufactura**

- 1.- Establecer un claro intento estratégico definido, definir el éxito en terminos de ganar pedidos a lo largo de la carrera.
- 2.- Establecer una estrategia consistente con el potencial para desarrollar capacidades de manufactura necesitadas.
- 3.- Desarrollar una perspectiva global para competir.

- 4.- Hacer la estrategia escrita para acciones de un modelo de decisión a ser ejecutado.
- 5.- Hacer las estrategias por escrito.
- 6.- Desarrollar la estrategia a través de un acercamiento participativo y compartirla libremente con todos los empleados de la organización.
- 7.- Revisar las estrategias en bases periódicas para asegurar la congruencia con las metas y capacidades actuales y futuras.
- 8.- Permitir que las estrategias manejen el tamaño de tus pasos.

#### **Organización**

- 1.- Enfocar a las empresas dentro de estructuras organizacionales construidas alrededor de unidades estratégicas de negocios.
- 2.- Desaparecer los límites entre administradores y trabajadores y entre las unidades staff segregadas. Crear equipos multifuncionales dinámicos a cargo de resolver tanto estrategias y temas operacionales.
- 3.- Albergar las ventajas de desarrollar relaciones con proveedores, clientes y aún competidores.

#### **Capacidades de manufactura**

- 1.- El ser seguros y constantes en calidad, entrega y servicio a sus clientes sean las metas de todas las

operaciones.

- 2.- Desarrollar operaciones de manufactura que sean flexibles y capaces de responder rápidamente a cambios en productos y mercado.
- 3.- Reestructurar las operaciones de ingeniería para reducir desperdicios, ineficiencias y mejorar la calidad.
- 4.- Considerar el impacto del medio de todos los productos y procesos, hacer de las condiciones del medio un componente integral del diseño y procesos de producción.

#### **Medición del desarrollo**

- 1.- Enfocarse a las variables competitivas que el cliente observa.
- 2.- Desarrollar sistemas de medición que nos lleve al aprendizaje continuo.
- 3.- Incrementar la vitalidad del negocio entero enfocando la atención en la administración de empresas integradas.
- 4.- Elaborar los sistemas de medición del desarrollo a los programas estratégicos de acción de la compañía.

#### **Valor humano.**

- 1.- Invertir en gente.
- 2.- Reforzar equipos de trabajadores para llevar a cabo la

misión de la organización.

- 3.- Eliminar los términos "supervisores" y "supervisión".
- 4.- Evaluar el desarrollo de su gente por su habilidad para lograr capacidades competitivas, para aprender y adaptarse al cambio.
- 5.- Desarrollar programas de aprendizaje acelerado e integrativo.

### **Tecnología**

- 1.- Desarrollar una estrategia de inversión para el continuo engrandecimiento de tecnología por toda la organización, basada en una clara visión definida de los requerimientos futuros de competencia.
- 2.- Identificar la ventaja competitiva de la base del conocimiento que la tecnología avanzada pueda crear. Simultáneamente implementar nueva tecnología y desarrollar la nueva base del conocimiento.
- 3.- Cuidadosamente planear niveles altos tecnológicos para ser consistentes con los niveles altos de infraestructura.

Dentro de estas áreas, las empresas de manufactura de clase mundial parecen adherirse a un conjunto fundamental de principios de operación que los diferencia de sus competidores. Encontramos que las organizaciones de clase mundial adoptan estos principios en total, mientras que sus

contra-partes que no son de clase mundial, generalmente adoptan una selección de estos principios como si fueran derivados de un menú de opciones. Las conclusiones que nos llevan a la formulación del marco de manufactura de clase mundial y los principios de operación de los 90's son el tema de esta disertación.

En nuestra revisión, los principios de operación presentados aquí, representan los factores críticos del éxito para empresas de los 90's. Empresas de manufactura de clase mundial en los 90's serán aquellas empresas que no solo entiendan el significado de estos principios sino que los hacen una parte integral de sus operaciones diarias.