

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Ambiente exterior**

Algunos de los obstáculos más significativos que enfrentaron las empresas de manufactura en reconstruir su competencia eran aquellos que habían sido puestos por el Gobierno Federal: Leyes contra los monopolios. Su perspectiva nacionalista no consideraba a la manufactura en la ligera competencia internacional, incentivos de impuestos para manufactureros en inversión de tecnología y educación eran limitados y parecían inadecuados para los retos que venían adelante. La competencia internacional requiere que el gobierno actúe globalmente y se convierta un seguidor en el esfuerzo por competir.

Hoy en día algunas políticas nacionales se han designada a reforzar a las compañías en su camino por convertirse de clase mundial, tales como la construcción de parques industriales y creación de vías propicias para la comunicación.

Que algunas empresas de manufactura hayan logrado un status de clase mundial a pesar de las políticas de gobierno que existían, es un testamento muy positivo acerca de la resolución de esas organizaciones por sobresalir. Pero los recursos son escaso. No es real esperar el volúmen

de empresas manufactureras de conseguir el status de clase mundial, o aún sobrevivir, cuando ellos requieren igualar los recursos individuales contra aquellos de consorcio internacional. Estos consorcios son serios competidores y están concentrando una inversión de billones de dolares para asegurar su éxito.

Las empresas de manufactura han unido sus esfuerzos en la investigación, desarrollo y transferencia de tecnología. Pero muchas empresas todavía se sienten comprimidas inciertamente creando riesgos substanciales para ellas.

Otros países, Japón en particular, son mucho más efectivos que los Estados Unidos en lograr cooperación industrial/ gubernamental/ trabajo en el desarrollo de procesos y productos, y, a través de la cooperación son mucho más efectivos en implementar nuevas ideas para hacer la manufactura más eficiente, con respuestas y avanzada tecnológicamente.

El sistema de impuestos de los Estados Unidos, por ejemplo, a través de los ingresos, propiedades e impuestos de trabajo pone una tremenda carga en los productos hechos en los Estados Unidos pero no en los productos equivalentes manufacturados en alguna otra parte y vendidos en los Estados Unidos.

Establecer programas nacionales para fomentar la competitividad es un componente crítico de todos los asuntos de las políticas nacionales. El establecimiento del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en 1987 en los Estados Unidos es una evidencia del crecimiento de las capacidades de la manufactura. Algunas empresas han creado premios internacionales que motivan a las compañías a convertirse en líderes.

La manopla ha sido tirada por nuestros competidores. Cuanto más fuerte sea la ayuda recibida, las empresas de manufactura se levantarán y como ellos respondan tendrá un tremendo impacto en el futuro del mundo de manufactura y las aspiraciones para contenderse en la competencia de clase mundial en el futuro.

#### **RETOS PARA EL FUTURO**

Los retos que enfrentan las empresas de manufactura son claros. La habilidad para responder a los retos, tanto ahora como en el futuro, determinará la viabilidad continua de la manufactura. Competencia sostenida duradera no puede ser creada de la noche a la mañana y no será alcanzada si las empresas de manufactura mantienen un enfoque miope de solo algunos de los elementos de la ecuación de manufactura. Hoy en día las empresas de manufactura deben

de tener una clara visión y el compromiso más fuerte para enfrentar el duro trabajo y tomar decisiones requeridas para convertirse y permanecer de clase mundial.

Esta disertación ha encontrado que los elementos necesarios para convertirse en empresa de manufactura de clase mundial abarca a todos los competidores. Los grandes como la GM, GE y Toyota no tienen más o menos oportunidades de lograr las capacidades de clase mundial que lo hacen las pequeñas empresas manufactureras que sirven como eslabón en la cadena de proveedores de los gigantes.

Ser de clase mundial es más que una técnica de competencia y creación de conocimiento que el tamaño de la compañía o nivel de recursos disponibles. Las empresas de manufactura de clase mundial se dan cuenta que ellos deben acercarse a la manufactura desde una perspectiva balanceada, dando igual énfasis a lo estructural, infraestructural y la integración de elementos de estrategia. Consideran a los clientes como la razón de su existencia. Invierten juiciosamente en tecnología y en sus empleados, concientes de no sentirse complacientes de las ventajas relacionadas con sus competidores. Las empresas de clase mundial son listas, responsables e innovadoras. Monitorean constantemente los indicadores del desarrollo en una investigación continua para incrementar la mejora,

cuidadosas de considerar a todos los contribuidores para continuar el éxito.

El último y tal vez el componente más importante de desarrollar capacidades de clase mundial es la dirección. Las empresas de clase mundial son administradas por líderes que tienen una clara visión del futuro y que comparten la visión con todos los empleados. Estos líderes, a través de su propia convicción de considerar la manufactura de excelencia son los catalizadores que crearon y ahora mantienen los ambientes de clase mundial. Nuestra investigación indica que muchas compañías para ser competitivas a un nivel de clase mundial, ya ha comenzado, y que los 90's son brillantes con promesas para la manufactura.