

INTRODUCCION

Desde la década pasada el interés en la manufactura ha aumentado. Este rápido interés es debido al incremento en competitividad. Los niveles de competitividad están creciendo, nuevos competidores están apareciendo en partes del mundo que no eran conocidas como eminencias manufactureras y alrededor del mundo los manufactureros están pensando y operando con perspectivas globales. Esta disertación se basa en un escrito de un proyecto de investigación que incluye una serie de entrevistas con altos ejecutivos de manufactura en compañías percibidas por muchos de ser como de "clase mundial", discusiones con vendedores clave en tecnología y una investigación extensa en literatura internacional. Los estudios de investigación establecen un marco de trabajo que subraya las operaciones y estrategias de manufacturas de clase mundial y separa los elementos de manufactura de clase mundial para competir en los 90's.

El vuelco en el ámbito de la manufactura ha alcanzado dimensiones mundiales y es una reacción ante la recuperación y el ascenso industrial japonés luego de la segunda guerra mundial. La primera oleada de éxitos relacionados con el "milagro" japonés sirvió para despertarnos, para suscitar sanos presagios y sacudirnos de nuestra plácida satisfacción. Hemos visto que los

fabricantes japoneses no son dados a referir con sus sindicatos, sus proveedores y sus autoridades gubernamentales, sino que los cuatro parecen actuar como socios. Ello se debe a que aplican conceptos y técnicas de manufactura que eran a veces radicalmente opuestos a los norteamericanos.

El mensaje que muchos visitantes y académicos aprendieron y publicaron fué que el éxito de los japoneses no se debe a su cultura. Se basa en un conjunto muy diferente de conceptos, principios, políticas y técnicas para la administración y la operación de una empresa fabril. Todo ello es de fácil comprensión, no es difícil de aceptar, se presta para enseñar y aprender y su aplicación no es nada difícil.

Sin embargo, existen multitud de grandes empresas que lo hacen bien desde el punto de vista de todos sus elementos integrantes: clientes, empleados, accionistas y público en general. Lo han estado haciendo bien durante años. Lo que ocurre es, sencillamente, que no habíamos prestado suficiente atención a su ejemplo ni hemos intentado analizar en qué grado lo que hacen es instintivamente coherente con la buena teoría.

En escencia todos nosotros sabemos que el proceso de

mantener la vitalidad y capacidad de respuesta de una organización requiere algo más que lo que cabe en las declaraciones de principios, las nuevas estrategias y los planes, presupuestos y organigramas.

La aplicación de las técnicas y conceptos no es difícil, vistos los muchos casos de éxitos registrados en el Occidente en tan poco tiempo: índices de defectos reducidos a no menos de la décima parte, tiempo de producción recortado a un cinco por ciento en varios casos, triplicación del volumen de ventas con la mitad del espacio dedicado a la fabricación, almacenes de existencia vaciados y convertidos en espacio de trabajo; estantes, sistemas automatizados de manejo de existencias, eliminación de camiones montacargas; sistemas de computador costoso y complejo reemplazados por cuadros manuales y pizarrones, con datos consignados e interpretados por los mismos operarios; máquinas existentes modificadas para trabajos en proceso y trasladadas a células que fabrican y entregan piezas justo a tiempo para que la siguiente máquina las utilice; disminución del número de inspectores, estratos completos de administración eliminados.

Los casos más brillantes se encuentran en la joven industria electrónica, empresas e industrias grandes de tipo muy tradicional. El ánimo también se extiende mas

allá. Al hacer realidad su aspiración de alcanzar la categoría mundial, las empresas arrastran consigo a los proveedores. También los grandes proveedores pueden tomar la iniciativa de convertirse en proveedores de categoría mundial. Los pequeños necesitan ayuda y la están recibiendo de sus grandes clientes.

La tarea central de los departamentos de compras en este decenio es el **desarrollo de los proveedores**; la mitad de la tarea se ha cumplido cuando tanto el proveedor como la pieza o el producto se han "certificado" de modo que el cliente ya no necesita inspeccionar ni contar materiales ni preocuparse por demoras en la entrega. La tarea está completa cuando el proveedor se adhiere a la cruzada por la simplificación, la eliminación del desperdicio y una campaña ágil para desterrar las causas de error.

La manufactura es vital para la salud de cualquier país. Es discutida en los altos niveles de gobierno, estudiada por algunos de los estudiantes más respetados en la academia y escrita en la mayoría de las publicaciones. En los círculos corporativos la manufactura ha surgido como un tema mayor de aquellos que guían el curso de sus compañías hacia el futuro. Este rápido crecimiento en la visibilidad de la manufactura es debido a un sólo factor: el incremento de la competitividad internacional.

En 1985 el presidente de la Comisión de Competencia Industrial que era presidida por John Young y presidente de Hewlett Packard. definió competitividad de la siguiente manera:

Competitividad es el grado en el cual una nación puede, bajo condiciones de libre y justo mercado, producir bienes y servicios que cumpla las pruebas de mercados internacionales, al mismo tiempo mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos.

Esto significa que cualquier nación puede vender cualquier cosa que quiera vender a cualquiera que lo quiera comprar, en cualquier parte del mundo sin restricciones. Pero esto también significa que en orden de ser considerado un competidor real, el costo debe de ser competitivo pero no a costa del estandar de vida de los ciudadanos de una nación.

La definición de competitividad ofrecida por el Presidente de la Comisión en 1985 es especialmente relevante hoy en día, en eso no solo se representa un modelo de competencia teórica, sino un indicador verdadero de los cambios que confronta la manufactura de los Estados Unidos. Contrario a las creencias populares, las reglas básicas de la competencia no han cambiado pero las bases para la competencia y los planes del juego si lo han hecho.

En el juego de hoy el campo de juego se ha convertido en global. Los jugadores son mejores atletas y son más agresivos. Surgen a la vuleta de cada esquina del mundo.

La combinación de avances en transportación, las cuales han resultado de una rápida expansión del comercio, seguida por la velocidad de la comunicación electrónica por satélite han acelerado el movimiento de manufactura de un juego nacional a un juego con competidores globales. Hoy en día el plan de manufactura ha cambiado de uno en el cual el campo era definido por límites nacionales a uno en el cual no hay fronteras. Empresas manufactureras de cada nación industrializada en el mundo ha expandido su mercado a territorios donde los consideran seguros. Hoy el mercado es el mundo. Compañías que quieren competir exitosamente están trabajando para convertirse en empresas de manufactura de clase mundial.

El nivel de competencia en este juego expandido es significativamente mas alto que nunca. Los jugadores no podrán asumir que participarán satisfactoriamente solo por el hecho de que han jugado más que otros nuevos jugadores.

El plan del juego expandido no muestra favoritismos. Para competir en este juego global de manufactura es necesario desarrollar un nivel de "el mejor" para ganar

requisitos a la respuesta de los cambios de la competencia de los mejores jugadores del mundo, a un desarrollo de niveles "world class".