

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

15

PLANEACION ESTRATEGICA: INSTRUMENTACION DE UN MODELO DE CALIDAD PARA EFICIENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA ARMADORA DE AUTOBUSES

ESTUDIO DE CASO QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACION (ORGANIZACIONES) PRESENTA: MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

ASESOR: M A LUIS ENRIQUE HERNANDEZ RUIZ

283094

CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F.

2000





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**OFICIO: PPCA/EG/2000**

**ASUNTO** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ**  
**DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**  
**DE ESTA UNIVERSIDAD**  
Presente.

**ATN.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE**  
**JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO**

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **MA. TERESA MUÑOZ GARCIA** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

<b>M.A. GERARDO SÁNCHEZ AMBRÍZ</b>	<b>PRESIDENTE</b>
<b>M.A. LUIS ENRIQUE HERNANDEZ RUIZ</b>	<b>VOCAL</b>
<b>DRA. MARIA ELENA ACOSTA VELASCO</b>	<b>VOCAL</b>
<b>M.A. DAVID GALICIA OSUNA</b>	<b>VOCAL</b>
<b>M.A. MARÍA MAGDALENA CHAIN PALAVICINI</b>	<b>SECRETARIO</b>
<b>M.A.I. HECTOR HORTON MUÑOZ</b>	<b>SUPLENTE</b>
<b>M.A. ERNESTO JAVIER GOMEZ LOPEZ</b>	<b>SUPLENTE</b>

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"  
Cd. Universitaria, D.F., a 14 de agosto del 2000  
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA

  
**DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN**  
M.C.

# INDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	I
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	III
➤ <b>CAPITULO 1 LA IMAGEN DE LA INDUSTRIA EN NUESTRO PAIS</b>	
1.1 Marco de Desarrollo de la Industria manufacturera en México.....	1
1.2. Semblanza de las empresas manufactureras en nuestro país.....	15
1.3. Las debilidades y las fortalezas que acompañan a la Industria en nuestro país.....	20
1.4. - La Situación de la Industria Automotriz en México.....	38
➤ <b>CAPITULO 2 ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>	
2.1. Planeación y Organización de Empresas .....	44
2.2. Clasificación de la Planeación Estratégica .....	47
2.3. Procesos de Planeación Estratégica .....	52
2.4. Análisis fortalezas y debilidades, Amenazas y Oportunidades .....	60
2.5 Teoría de la Planeación estratégica Corporativa .....	68
➤ <b>CAPITULO 3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>	
3.1. Antecedentes.. .....	72
3.2. Las Organizaciones no se ponen a Dieta se Ejercitan . .....	73
3.3. Enfoque para el cambio Efectividad – Productividad .....	87
3.3. Formulación de Estrategias Empresanales .....	107
3.4. Estrategias para El Cambio Rumbo a la Calidad .....	113

3.4.1. Modelos de Planeación Estrategia .....	121
3.4.2. Modelos de buenas practicas de Manufactura (GMPIS) .....	125
➤ <b>CAPITULO 4 LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA PARA EL ÉXITO.</b>	
4.1 Situación Actual.....	138
4.2. Los Paradigmas que destruyen a la organización .....	155
4.3. La Alta Dirección como engrane hacia la calidad .....	158
4.4. Herramientas Administrativas para administrar la Calidad .....	167
➤ <b>CAPITULO 5 DESARROLLO DE UN MODELO DE CALIDAD AUXILIADO POR LA PLANEACION ESTRATEGICA .....</b>	<b>179</b>
<b>MODELO DE CALIDAD .....</b>	<b>187</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>194</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>195</b>
<b>GLOSARIO DE TERMINOS.....</b>	<b>201</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>207</b>

## INTRODUCCIÓN.

Todas las organizaciones desean tener éxito, sin embargo pocas comprenden que es en realidad el éxito, el éxito no es más que el logro de los propósitos, para ello se requiere administrar bien nuestra energía, ser eficaz no es cuestión de hacer más, sino de hacer lo adecuado en el momento preciso con el menor desgaste posible de energía.

En este trabajo de estudio de caso se muestra el esfuerzo continuo, que la organización está haciendo en pro de alcanzar su éxito. El modelo de calidad que se propone determina lineamientos muy concretos para que la empresa siga participando en el proceso de modificación de parámetros y políticas estructurales para poder alcanzar plenamente el aseguramiento de la calidad

Para soportar esta investigación, en el primer capítulo se da una semblanza en forma teórica de la imagen en la industrial manufacturera de nuestro país desde antes de la conquista hasta nuestros días

En el capítulo dos se dan a conocer los antecedentes y conceptos de la planeación estratégica como soporte teórico para fundamentar la construcción del modelo de calidad, en el contenido se trata de propiciar un análisis crítico

compartidos desde los principales antecedentes de la planeación, así como una evaluación para el desarrollo de potencialidades.

En el capítulo tres se identifican las estrategias corporativas que la empresa ha manejado con una visión hacia el éxito, pese a los diversos problemas por los que se enfrenta, se interesa por su desarrollo, no únicamente organizacional sino individual de sus trabajadores.

En el capítulo cuatro se marcan las ideas rumbo a la calidad, se analizan diversos paradigmas que en muchas ocasiones paralizan a las organizaciones, y significativamente es difícil alcanzar sus metas de calidad.

Ya en el capítulo cinco después de observar contenidos teóricos y también las estrategias que la empresa ha desarrollado se llega a la estructuración del modelo que esta hecho, pensando en las características particulares de la organización.

Es importante señalar que la aplicación de este modelo dependerá exclusivamente de la propia organización, y de que ella misma encuentre el momento adecuado, con el menor desgaste posible de energía, sin embargo las diversas alternativas que se proponen serán claves para la organización, teniendo mayores posibilidades de lograr su consolidación.

## *METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.*

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La empresa en estudio desde sus inicios ha sufrido cambios constantes en su productividad, debido a los ajustes en el proceso productivo, provocado por las variantes económicas a las que ha estado sujeta, sus insumos han sufrido modificaciones a la baja, esto trajo como consecuencia que los bienes y servicios que ésta ofrece disminuyeran.

Para eficientar su productividad es necesario concretar la idea de que una reducción en los insumos no significa que se tenga que reducir los productos o servicios que se ofrecen en el mercado sino que debemos hacer que permanezcan constantes las salidas de líneas de productos y servicios que se ofrecen, y más aún con esa misma reducción de insumos lograr un incremento en las salidas, esto significara un aumento en la productividad

Los insumos desde el estricto sentido económico serán. **el terreno, el capital, la administración y el trabajo**; este último reflejado en la mano de obra de la empresa y siendo el más importante para generar un clima organizacional ventajoso para lograr la calidad y la productividad que la empresa viene persiguiendo desde años atrás, la incertidumbre que sufren los trabajadores por la posible pérdida de su empleo, provocado por la inversión extranjera que fue inyectada a esta organización, esto creó un desequilibrio en la productividad siendo este un problema que afecta directamente el desarrollo de la organización

Cuando alguno de los elementos no funciona bien no se logran los objetivos.

Sin embargo aunque la empresa cuenta con procesos de calidad no cuenta con un modelo que le brinde una administración y un aseguramiento de la calidad para que logre los niveles de productividad que pretende.

Es importante señalar que para lograr niveles de productividad eficientes es necesario crear un modelo específico de calidad de acuerdo con las necesidades de la organización y una herramienta clave para esto es hacer uso de la *planeación estratégica*, considerando las siguientes etapas:

Visión del entorno, determinando la misión de la organización, identificando sectores estratégicos competitivos, identificando sus amenazas y oportunidades, fijando objetivos sectoriales, cálculo del crecimiento sostenible de la empresa en cuanto a su administración de su calidad, análisis competitivo con la elaboración de estrategias sectoriales como estrategia corporativa. Todo esto ayudaría a integrar el modelo de calidad que en este estudio se propone.

¿ El instrumentar un modelo de calidad involucrando a la planeación estratégica servirá para eficientar la productividad en una amadora de autobuses?.

## **OBJETIVO DE ESTUDIO.**

Diseñar un modelo de calidad como una herramienta administrativa adecuada a las necesidades de la empresa "Industria Automotriz S.A. de C.V." permitiendo eficientar su productividad

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ESTUDIO.**

- Diagnosticar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades en pro de un modelo de calidad como herramienta administrativa para el logro de su productividad.
- Analizar las alternativas que la empresa tiene para que modifique sus acciones rumbo a la calidad en forma continua generando niveles óptimos de producción.
- Instrumentar un modelo de calidad como alternativa viable para el mejoramiento continuo.
- Comprender y aplicar estrategias empresariales rumbo a la calidad logrando la mejora continua.

## HIPÓTESIS.

Si se instrumenta un modelo de gestión de calidad en la empresa "Industria Automotriz S. A. de C. V." entonces se obtendrán niveles de productividad generando la solvencia económica de la empresa.

*Variable dependiente:* Modelo de calidad.

*Variable independiente:* Productividad.

## JUSTIFICACION.

Cada vez más, las empresas están muy preocupadas por tener consultorías en gestión de calidad y procesos de implantación de sistemas de aseguramiento y administración de calidad influyendo en muchas ocasiones en sus niveles de estructura organizacional teniendo un departamento de calidad, sin embargo esto no es la solución, la calidad debe ser un argumento de competitividad, para que pueda ser un requisito del producto o servicio que se ofrece, es por esta razón que se propondrá un modelo de calidad a la medida de las necesidades de la empresa armadora de autobuses.

La globalización de mercados exige la implantación de procesos de calidad no únicamente en los procesos de producción sino en los niveles de productividad alcanzando así una gestión de calidad haciendo cambios fundamentales, el error de muchas organizaciones es que quieren controlar solo el producto y el proceso, pero se olvidan de la calidad integral, el diseño del modelo de calidad tiene por objeto permitir nuevos niveles de productividad, para así lograr la calidad integral

La medición de la productividad es una manera excelente para evaluar la habilidad de un país para ofrecer un mejor nivel de vida de sus habitantes, únicamente por medio de los incrementos en la productividad se puede mejorar el nivel de vida. El engrane más importante para esto es contar con empresas económicamente sanas y revitalizadas en la eficiencia de su productividad, a través de los incrementos en la productividad puede el factor humano (mano de obra), el capital y la administración recibir beneficios adicionales.

Si los rendimientos a la mano de obra, capital o administración aumentan sin incrementar la productividad, los precios crecen; por otro lado, la presión hacia la baja en los precios se dará según se incremente la productividad, esto es porque se produce más con los mismos recursos.

Con esta finalidad se propondrá un modelo de calidad para eficientar la productividad

**CAPITULO 1**  
**MARCO TEÓRICO.**  
**LA IMAGEN DE LA INDUSTRIA EN NUESTRO PAÍS.**

**1.1. Marco de Desarrollo de la Industria Manufacturera en México desde antes de la Conquista.**

Las actividades económicas, son entendidas con un conjunto de operaciones que los individuos, empresas y establecimientos realizan con el fin de producir bienes y servicios para el mercado, con esta finalidad se dividen para su estudio en tres grandes grupos.

1. - Sector Primario. También nombrado sector agropecuario en la que se identifican cuatro ramas productivas: Agricultura, Ganaderías como cultivos de frutales, horticultura, cultivo de cereales, forrajes, etc., Silvicultura y Pesca. La agricultura es uno de los sectores de mayor importancia para nuestro país porque es el que alimenta al pueblo en su diversidad de cultivos sin embargo es uno de los mas descuidados. La ganadería es el sector que se dedica a la crianza y cuidado del ganado. La selvicultura es el que se encarga de la explotación, el aprovechamiento y conservación de los bosques de los cuales se extraen los productos forestales. La pesca y la caza son las que permiten extraer especies y animales.

2 - Sector Secundario. En este grupo se encuentra el sector industrial en el cual se ubicara nuestro estudio a su vez éste se subdivide en. Industria Extractiva que

es la que tiene como finalidad obtener del subsuelo algunos productos o recursos la que servirá para la transformación de otros productos. La industria de Transformación es la que transforma materia prima en producto terminado y es en la que significativamente se involucrará la industria manufacturera.

3. - Sector terciario. Aquí se encuentran enmarcadas las principales ramas del sector servicio de nuestro país, tales como: Restaurantes, Hoteles, Transportes, Comunicaciones, Servicios Profesionales, Servicios Financieros, Servicios Educativos, Servicios Médicos etc.

#### LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.

Originalmente la palabra industria sirvió para designar actividades económicas para todas aquellas que utilizaban nuevas técnicas para el proceso de fabricación, la actividad económica esencialmente humana que mediante el uso de materia prima y tecnología tiene por objeto la producción de bienes y servicios encaminados a satisfacer necesidades de la sociedad.

La industria manufacturera debe su nombre a que en un principio la manufactura se utilizó para designar una obra hecha a mano o con ayuda de máquinas. Actualmente la manufactura es la fabricación por medios mecánicos o electrónicos de un producto industrial en grandes cantidades. Estas fabricaciones de nuevos productos requiere de la utilización de materias primas, las cuales mediante un proceso de transformación sufren modificaciones en sus formas originales. Por esto también se le conoce como industria de transformación.

La Estructura de la industria nacional manufacturera está determinada en función de tres aspectos: Dimensión, Tipo de producto y Rama a la que se dedica

La clasificación de las empresas manufactureras por rama de a la que se dedica o naturaleza de los productos se clasifican de la manera siguiente.

- ◆ PRODUCCIÓN DE CARNE Y LECHE
- ◆ ENVASADO DE FRUTAS Y LEGUMBRES
- ◆ CARROCERIA Y PARTES AUTOMOTRICES
- ◆ MOLIENDAS DE TRIGO Y SUS PRODUCTOS
- ◆ PRODUCTOS METÁLICOS ESTRUCTURALES
- ◆ MOLIENDA DE NIXTAMAL Y PRODUCTOS DE MAÍZ
- ◆ INDUSTRIA DEL HIERRO Y ACCESORIOS
- ◆ AZÚCAR Y SUS SUBPRODUCTOS
- ◆ PRODUCTOS DE HULE
- ◆ BEBIDAS ALCOHÓLICAS
- ◆ ALIMENTO PARA ANIMALES
- ◆ REFRESCOS EMBOTELLADOS
- ◆ ABONOS Y FERTILIZANTES
- ◆ VIDRIO Y SUS PRODUCTOS
- ◆ OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS
- ◆ MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS
- ◆ CERVEZA
- ◆ MAQUINARIA NO ELECTRICA
- ◆ TABACO Y SUS PRODUCTOS
- ◆ HILADOS Y TEJIDOS
- ◆ ELECTRICIDAD

- ◆ QUÍMICA BÁSICA
- ◆ CEMENTO
- ◆ EQUIPO Y ACCESORIOS ELÉCTRICOS
- ◆ PRODUCTOS METÁLICOS
- ◆ VEHÍCULOS Y AUTOMÓVILES
- ◆ PRENDAS DE VESTIR
- ◆ JABONES Y PERFUMES
- ◆ CUERO Y SUS PRODUCTOS
- ◆ ASERRADEROS Y TRIPLAY
- ◆ OTRAS INDUSTRIAS MADERERAS
- ◆ PRODUCTOS MEDICINALES
- ◆ PAPEL Y CARTÓN
- ◆ OTROS MATERIALES DE TRANSPORTE
- ◆ IMPRENTA Y EDITORIALES
- ◆ OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
- ◆ REFINACIÓN DE PETRÓLEO
- ◆ CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES
- ◆ PETROQUÍMICA BÁSICA
- ◆ RESINAS, PLÁSTICOS Y FIBRAS
- ◆ OTROS TEXTILES
- ◆ APARATOS ELÉCTRICOS DOMÉSTICOS.<sup>1</sup>

La industria manufacturera ha desempeñado el papel estratégico en el desarrollo económico nacional, por esto se mencionan vanos indicadores económicos donde se ve reflejada su importancia estos son. el producto interno bruto, personal

---

<sup>1</sup> Mendez Jose S. y Santiago Zorrilla -- *Dinámica Social de las Organizaciones* -- Mexico I dit Mc Graw Hill 1993 --P 160

ocupado, número de establecimientos, volumen de ventas, sueldos y salarios entre otros.

Es importante señalar que un grupo pequeño de empresas, en este específico caso la gran industria, concentra grandes proporciones de la mano de obra nacional. Éste tipo de industrias constituyen un factor fundamental en la estructura industrial de la mayor parte de los estados de la república, además de contar con ciertas características que las identifican como parte del desarrollo industrial del país, tales como:

- ◆ Flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, siendo apta para integrarse en proceso productivo de grandes unidades, además de requerir de menor tiempo de maduración en sus proyectos.
- ◆ Promueve el desarrollo regional aprovechando las materias primas locales.
- ◆ Es una opción para la formación de empresarios, así como la canalización del ahorro familiar y excedentes generados en el ámbito regional.
- ◆ Utiliza y capacita mano de obra no calificada
- ◆ Genera mayor ocupación por unidad de capital invertido.
- ◆ Constituye un elemento de equilibrio en los mercados al alentar la competencia, lo que beneficia al aparato productivo y al consumidor.
- ◆ Es una alternativa para el desarrollo de empresas del sector social

Estas características confieren a la industria manufacturera un papel de gran importancia en el aparato productivo así como en la economía nacional

MARCO DE DESARROLLO DE LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA EN MÉXICO  
PERIÓDO PREHISPANICO.

Es difícil hablar en este periodo prehispánico de alguna actividad industrial ya que eminentemente se dedicaban a la agricultura, las tierras eran repartidas entre los ciudadanos ya que se practicaba cierto socialismo agrario, las tierras eran repartidas periódicamente entre el representante familiar, con exclusión de los solteros. La tierra se hizo hereditaria y pasaba al hijo mayor hasta que éste se casaba y recibía su parte, confeccionaban el vestido de hombres y mujeres, esos vestidos eran de algodón llenos de adornos de vivos colores algunos teñidos con cochinillas, componían collares de jade, oro y plata; en lo que se refiere a bebidas, es aún de fama universal el "pulque" que extraían del jugo fermentado de la agave americano conocido como *maguey*. Si bien los grupos indígenas llevaron a cabo algunas actividades que se pueden considerar como manufactura, éstas fueron el resultado de las necesidades de satisfacer sus requerimientos mínimos de subsistencia

No obstante el desconocimiento que éstos grupos tuvieron del hierro, cereales como (trigo y centeno), animales domésticos comestibles además de carecer de la utilización de la rueda limitaba su desarrollo en el ámbito manufacturero, sin embargo lograron un alto grado de desarrollo en actividades como: (alfarería, cerámica, metalurgia en cobre, oro y plata, la fabricación de herramientas como cinceles, hachas, morteros punzones y pulidores de pisos de pisos entre otros. Por otra parte los avances tecnológicos se pueden apreciar en los sistemas de irrigación para los campos de cultivo ya que la base de su alimentación era la

agricultura y el principal cultivo era el maíz, pero también se consumía el cacao, frijol y calabaza; el progreso se vio también reflejado en las relaciones comerciales, organización social, ideas mágico religiosas, el culto a los muertos y arte en general.

Así surgieron grandes ciudades como *Monte Albean, Mitla, Palenque, Teotihuacan, Bonampak, El Tajín, Xochicalco y Tenochtitlan*. Por mencionar algunas. La astronomía fue otra ciencia que alcanzó gran auge, principalmente en la cultura *Maya* originándose la edificación de observatorios astronómicos; los *Aztecas* dominaron las matemáticas y el arte de la construcción y fueron astrónomos como los *Mayas*. Vemos que los pueblos prehispánicos alcanzaron notables avances no solo culturales sino también de carácter científico y tecnológico.

Los pueblos de Anáhuac usaban la escritura de carácter simbólico y pictográfico estos códices estaban en tiras largas y estrechas de piel de venado y en laminas de fibras de maguey, con esto se fueron descubriendo en parte la vida y creencias de algunas culturas.

#### PERÍODO COLONIAL.

Es importante señalar que el éxito de la conquista fue consecuencia del avance de una civilización que se desarrollaba en forma expansiva y que entró en choque con una cultura que, como la indígena, correspondía a un estudio técnico y económico diferente a los conquistadores europeos.

A partir de 1521 comienza la colonización española con la introducción de plantas útiles, animales domésticos, instrumentos de trabajo, la moneda como signo de intercambio y de nuevas técnicas para laborar en minas y trabajo artesanal. La explotación de minas fue la actividad económica fundamental y la que alcanzó un mayor desarrollo durante los tres siglos de dominación, la plata sirvió como parte angular en la economía de España ya que era el producto clave, el sostén del sistema económico de aquella época; con la plata americana la metrópoli satisfacía gran parte del gasto de la administración colonial y defensa del imperio. Las técnicas de explotación minera de la Nueva España cubrieron tres periodos:

1 - Cuando se descubrieron las primeras minas y primitivamente se uso el beneficio del fuego y esto ocasionaba grandes perdidas de metal.

2. - Es utilizado el llamado beneficio de patio o amalgamación de la plata con mercurio, proceso que resulto más cruel para el trabajador ya que con los pies tenia que amalgamar los minerales.

3 - La tercera y ultima etapa fue donde se desarrollo el periodo científico de la minería.

Así mismo, la industria se desenvolvió en medio de un serio conflicto entre dos instituciones manufactureras existentes, los obreros y los artesanos estos últimos formaban talleres artesanales mientras que los obreros formaban parte de la producción más avanzada en empresas textiles, las cuales elaboraban telas de lana, algodón, jergas, frazadas y sombreros.

Las manufactureras de lana y algodón tuvieron un arranque temporal en Puebla el crecimiento de la demanda incremento la producción a su vez, los altos precios de manufactura que era importados principalmente de Inglaterra y luego el bloqueo inglés a las importaciones y exportaciones originaron en primera instancia que no llegaran productos a la Nueva España y posteriormente la salida de capitales particulares sin embargo esto beneficiaron a la industria nacional ya que se invirtió en esta

El crecimiento de las manufacturas es debido también a la cercanía de los centros mineros, las regiones que experimentaron mayor crecimiento fueron las zonas de bajío, Michoacán y Guadalajara. En este último también se desarrollaron la manufacturera de curtidos de pieles, los tejidos de lana y algodón. Otras manufactureras importantes eran la producción de loza, de sombreros y artículos de palma tejida la primera actividad decayó al final de la colonia debido a la competencia internacional.

Los talleres artesanales representaron la segunda industria manufacturera más importante de la Nueva España, dentro de estos laboraban artesanos que se especializaban en la producción de diversos objetos y los cuales para poder ejercer su oficio debían agruparse en gremios, el gremio fue el más grande enemigo del proceso industrial y técnico de la colonia, el número de gremios se determinaba según los intereses de los maestros. Estos últimos daban las ordenes que estaban marcadas en un conjunto de reglas y disposiciones para cada actividad productiva.

Existían reglas específicas para cada una de las actividades gremiales esto provocaba que los productos fueran de alta calidad pero las importaciones y exportaciones de productos trajo como consecuencia el decremento en este ramo manufacturero.

Los principales productos exportados fueron el oro y la plata en barras, la cochinilla, azúcar harinas, carnes saladas pimienta, cuero curtido, zarzaparrilla vainilla, jabón y palo de Campeche. Por otra parte los principales productores importaban ropa telas de hilo de algodón paños y sedería, papel, aguardiente, cacao, mercurio, hierro, acero, vino y cera.

#### PERIODO INDEPENDIENTE.

En la primera etapa del medio siglo de la vida independiente en México tuvo que hacer frente a las ambiciones y codicias de las cuatro naciones de esa época: (Inglaterra, Francia, España y Estados Unidos). Los medios utilizados por dichas potencias fueron de tipo militar y posteriormente de tipo comercial y financiero.

En 1824 México recibía su primer préstamo suscrito por capital inglés por un valor nominal de 3,200,000 libras con un plazo de 30 años cuya garantía estuvo representada por todos los ingresos del gobierno Federal y espacialmente un tercio de los derechos de las aduanas marítimas del Golfo de México. Entre 1824 y 1825 se funda en México la Dirección General de la Industria, la cual era una *cooperación privada dedicada a promover el establecimiento de juntas de industrias locales en todo el país, entre sus funciones se encontraban la elaboración de informes a los países extranjeros sobre los progresos de la agricultura y en la industria nacional; además proponía al gobierno la cantidad que*

se invertiría en la adquisición de maquinaria de importación, de plantas y animales útiles para cría y el consumo humano.<sup>2</sup>

El bajo desarrollo alcanzado por las manufactureras se manifestó por el 80% de exportaciones de metales preciosos y el resto de materias primas de origen agropecuario no figurando ningún bien manufacturado, ni maquinaria, lo que demuestra el escaso desarrollo industrial.

A partir del año de 1876 en que asume la presidencia el General Porfirio Díaz se inicia una época de gran auge económico mediante entradas de capitales extranjeros al país. En los años ochentas del siglo XIX, los países de economía más desarrollada estaban logrando franquear al país hacia una forma de capitalismo monopolista

Estados Unidos Inglaterra, Francia y principalmente Alemania en menor proporción tenía lugar el proceso de concentración económica que se manifestaba en la formación de grandes empresas pertenecientes a la rama industrial, bancaria, comercial y de servicio, cuyo objetivo principal era el maximizar sus utilidades. De esta manera la combinación de factores externos dio como resultado la creación de numerosas empresas monopolísticas norteamericanas y europeas, que encontraron en México el ambiente favorable para operar en condiciones óptimas de rentabilidad

---

<sup>2</sup> Lopez Rosado Diego G. —Curso de Historia de México— México Edit. Textos Universitarios 1981 —P. 52

**CAPITULO 1 La Imagen de la Industria en nuestro país.**

**EMPRESAS INDUSTRIALES EN MEXICO 1910-1911**

P		NOMBRE	GIRO	C.M.P	NAC.
18	1889	CIA INDUSTRIAL DE ORIZABA	INDUSTRIA	15	F.E.U
30	1900	CIA FUNDIDORA DEL HIERRO	INDUSTRIA	10	E.U.M
44	1898	CIA DE SAN RAFAEL Y ANEXAS	INDUSTRIA	7	F.M., E.U
45	1893	CIA MANUFACTURERA EL BUEN T.	INDUSTRIA	6.5	F.M
47	1902	CIA INDUSTRIAL JABONERA	IND. JABON	6	M.E.U
48	1902	CIA INDUSTRIAL DE ATLIXCO	IND TEXTIL	6	F.M.
63	1906	MEXICANA NACIONAL PACKING LTD	INDUSTRIA	6	G.B
66	1906	CIA INDUSTRIAL MANUFACTURERA	IND. TEXTIL	6	F
72	1892	CIA INDUSTRIAL SAN ANTONIO ABAD	INDUSTRIA	35	ESP F
75	1892	CIA NAL. MEX DE DINAMITA	INDUSTRIA	34	F
76	1896	CIA INDUSTRIAL DE VERACRUZ	INDUSTRIA	3.35	F
77	1906	SALINAS OF MEXICO LTD	INDUSTRIA	32	G.B
80	1897	CIA INDUSTRIAL DE SN ILDEFONSO	INDUSTRIA	3	F
104	1897	CIA CERVECERA TOLUCA MEX	IND CERVECERA	2	F
109	1896	CERVECERIA MOCTEZUMA	IND CERVECERA	2	F
110	1896	FABRICA DE ACIDO LA VIGA	IND PETROQUIMICA	2	AL
111	1896	CLEMENTE JACQUES Y CIA	IND. ALIMENTICIA	2	F
112	1889	CIA INDUSTRIAL DE GLD IND TEXTIL	IND. TEXTIL	2	F
113	1889	CERVECERIA CUAUHTEMOC	IND. CERVECERA	2	M
114	1889	CIA. TABACALERA MEXICANA	INDUSTRIA	2	ESP
121	1893	SANTA GERTRUDIS JUTE MILL CO LTD.	INDUSTRIA	2	G.B
124	1908	THE PACIFIC SALT. CO LTD.	INDUSTRIA	18	G.B.
126	1908	CIA CIGARRERA MEXICANA	INDUSTRIA	16	F
131	1908	LA AURORA	IND. YUTE	1.3	G.B
146	1911	CIA MEXICANA DE HILO Y REFRIGER.	INDUSTRIA	1	G.B.
148	1911	CIA LA PERFECCIONADA	IND. TEXTIL	1	F
151	1911	AGUILA SUGAR REFINING CO	IND AZUCARERA	0.7	E.U
155	1911	CIA LINERA DE MEXICO	INDUSTRIA	0.6	G.B
158	1905	INDUSTRIAL LA ABEJA	INDUSTRIA	0.5	F
162	1911	CIA COMPRESORA DE ALGODÓN S.A	INDUSTRIA	0.4	M.F
<b>SIMBOLOS.</b>					
	M	MEXICANA	F.F.	FUNDACION	
	E.U	ESTADOS UNIDOS	C.M.P	CAPITAL EN MILLONES DE PESOS	
	G.B	BRITÁNICA	NAC.	NACIONALIDAD	
	F	FRANCESA	P.	POSICION	
	AL	ALEMANA			
	ESP	ESPAÑOLA			

Fuente López Rosado Diego -- *Curso de Historia Económica de México -- México* Edit. Textos Universitarios, 1981 - P. 35

Atraídos por dichas condiciones, se instalaron y desarrollaron numerosas empresas extranjeras portadoras de una tecnología superior, lo que les permitió dedicarse a una gran variedad de actividades. Así en este período se promueven las actividades económicas de exportación, convirtiéndose el sector exportador en el eje principal del desarrollo económico

Los productos manufacturados del período 1877-1878 la producción industrial tuvo un crecimiento únicamente en las inversiones extranjeras y que fueron la base de una dependencia económica y tecnológica, igualmente se puede apreciar, el dominio de capital extranjero sobre el capital mexicano; lo anterior demuestra el grado de penetración de las inversiones extranjeras en la economía. El hecho más sobresaliente es el que los Estados Unidos controlaba en más de las dos quintas partes del total, a finales del periodo la contracción de las exportaciones afectaron la actividad manufacturera, la que siguió una tendencia al estancamiento; la producción industrial de 1901 no volvió a alcanzarse sino hasta 1905 y en 1910 fue menor que en 1909.<sup>3</sup>

Así en este periodo se propicio un crecimiento notable en nuestro país ya que empezaba a vivir su independencia, pero en condiciones muy desfavorables en relación con las potencias económicas existentes. La economía mexicana así como su débil sector empresarial crecieron subordinándose al gran capital americano y europeo, el cual penetra en forma de inversiones directas e indirectas. Las manufactureras vivieron limitando su crecimiento por la imposibilidad de ampliar su mercado interno, ya que aun cuando el grupo consumidor de productos manufacturados lo integraban básicamente los

<sup>3</sup> Shonberger Richard J - *Manufactura de Categoría Mundial* - Mexico Edit. Norma, 1989 P. 291

mestizos e indígenas, esto no constituía una demanda solvente.

### PERIODO REVOLUCIONARIO.

El movimiento revolucionario vino a transformar el sistema social y económico de México y su magnitud estuvo directamente asociado a las grandes tensiones sociales acumuladas en el sector agrícola, producto de la concentración de la tierra, de la devastación de las comunidades indígenas, de la amplia desocupación de los habitantes del agro y de las duras condiciones de trabajo de peones y jornaleros.

La industria manufacturera, a partir de 1910 su producción sufre un descenso absoluto, esto debido a fenómenos económicos que la revolución misma acarrea, ya que ninguna fábrica sufrió ataques u ocupación militar. En 1922 comienza a recuperarse.

Durante el periodo revolucionario surgen varias industrias de importancia, como algunos fundidores en los Estados de Aguascalientes, Guanajuato, Nuevo León e Hidalgo. En este último en la ciudad de Pachuca, se inicia la fabricación de maquinaria y carrocería, en Nuevo León también se establecieron plantas de glicerina y perfumes, en San Luis Potosí y Aguascalientes se instalaron fábricas de carros de ferrocarril; Posteriormente se instaló el montaje de la compañía Ford en 1926; la Compañía Simmons, productora de camas y colchones; Cerca de la frontera tres plantas emparadoras de manteca importadas de los Estados Unidos, La fábrica el Popo inicio un programa para producir llantas e impermeables; la fábrica de

cigarrillos de propiedad angloamericana introdujo maquinaria moderna

Entre las ramas que experimentaron mayores progresos destacan la de tejidos de punto de rayón, la de aceite de ajonjolí, la producción de hierro y acero; estableciéndose así la manufacturera de alambón e instalando maquinaria de trefilería; la vidriera de Monterrey inaugura una planta de vidrio para ventanas, la industria del calzado y muebles continuaron también su ritmo de progreso; A pesar del lento crecimiento de las manufactureras se produjo una diversificación industrial que se acentuó a partir de la siguiente década y que se intensificaría durante los años de la segunda guerra mundial y posteriores.<sup>4</sup>

## **1.2. Semblanza de las Industrias Manufactureras en nuestro país.**

El modelo industrial de sustitución de importaciones que adoptó México, se pudo llevar a cabo debido a la combinación de los siguientes factores:

a). - La segunda guerra mundial propicio que los países desarrollados, principalmente Estados Unidos, dejara de suministrar productos manufacturados a los países en desarrollo, esto origino que en nuestro país comenzara a fabricar sus propios productos mediante:

- ◆ La fuerte entrada de divisas

---

<sup>4</sup>Pacifico Carl R. - *Administración Industrial. Enfoques Prácticos para Gerentes* - Mexico. Edit. Limusa, 1983 P. 320

- ◆ El aprovechamiento de la capacidad instalada
- ◆ La existencia de un mercado creciente y cautivo
- ◆ Un elevado ritmo de inversión tanto pública como privada
- ◆ Una política gubernamental orientada exclusivamente al fomento industrial.

b) - Para lograr la política industrial, el Estado protegió a la industria nacional de la competencia nacional mediante las siguientes medidas.

- ◆ Prohibición a la importación básicamente de los artículos de lujo
- ◆ Elevación de aranceles
- ◆ Licencias a la importación
- ◆ Prohibición de créditos para importar
- ◆ Facilidades para importar bienes de capital necesarios para la producción interna
- ◆ Incentivos fiscales a la inversión
- ◆ Creación de una ley que otorgo extensiones fiscales
- ◆ Apoyo financiero otorgado por Nacional Financiera
- ◆ Producción y suministro de insumos estratégicos por parte de PEMEX y CFE
- ◆ Aceptación de la depreciación acelerada
- ◆ Creación de obras de infraestructura <sup>5</sup>

Todos estos factores, aunados a un control de movimiento obrero y a una política salarial restrictiva determinaron el curso de la industria manufacturera en México; así mismo la década de los cuarenta marco un nuevo rumbo en la relación Obrero- Patronal y en la política gubernamental hacia la clase

---

<sup>5</sup> Schonberger, Richard J - *Manufactura de Categoría Mundial* - México Edit. Norma, 1989 -- P 135

trabajadora, para llevar a cabo esta política la C.T.M. encabezada por Fidel Velásquez sirvió de apoyo fundamental a la política del Estado, fue así que durante el conflicto bélico, dicha central hizo posible la unidad nacional, además de proclamar la unidad de la clase obrera con la burguesía nacionalista para promover el desarrollo industrial, la firma del pacto obrero-patronal en el gobierno de Ávila Camacho, señaló el momento cumbre para la consolidación política, con la clase trabajadora. De este modo el Estado y la burguesía industrial comprometieron a la clase trabajadora a impulsar el desarrollo industrial por encima de sus intereses de clase y nacionales. La llegada de Miguel Alemán al gobierno significó un mayor control y represión contra la clase obrera con el fin de evitar una unificación fuera del control del Estado.

#### DESARROLLO ESTABILIZADOR Y LA CRISIS DE 1982.

El gobierno continuó su programa de fomento a la inversión privada en las manufactureras, la Ley de industrias nuevas y necesarias expedida en 1955, la cual fue sustituida en 1972 por el decreto de descentralización industrial. Dicha ley identificó como necesarias a las empresas que produjeran artículos que no existían en el país y que fuera de consumo nacional, respecto al decreto de 1972 este trató de propiciar un desarrollo regional más equilibrado, utilizando para la promoción, además de los criterios tradicionales el de la ubicación geográfica de los establecimientos. A partir de 1958 y hasta 1970 México vivió el periodo conocido como el *Desarrollo Estabilizador*, el cual abarcó los gobiernos de López Mateos y Díaz Ordaz.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Scorsing, Heinz y Hector Valcillos - *El Estado en el Capitalismo Contemporáneo* --México, México Siglo XXI 1982 -- P. 58

El llamado *Desarrollo Estabilizador* además de profundizar la dependencia financiera del exterior, condiciona el desarrollo industrial. Por una parte la incertidumbre creada por un crecimiento intermitente y a través de los años más lento de la demanda, limita la inversión de proyectos productivos, y propicio inversiones de tipo especulativo; por otra parte, la necesidad de reducir importaciones alentó la actividad industrial y que esto a la larga influiría en la balanza comercial, las ramas industriales básicas se dejaron a cargo del sector público, este tuvo que operar en condiciones poco favorables, debido a las limitaciones de precios que se impuso así mismo, para disminuir presiones inflacionarias.

La agroindustria y la fabricación de bienes de capital tenían prioridad máxima, la segunda estaba orientada a integrar mas equilibradamente la estructura industrial, así mismo se tenían previstos incrementos en las exportaciones de manufactura a partir de 1980. A mediados de 1982 por el impacto de la crisis se tomaron diversas medidas; tales como incremento sustancial en precios y tarifas, devaluación abrupta del peso, instauración de un sistema dual del cambio y alzas en las tasas de interés.

Así mismo y con el fin de frenar la especulación monetaria y la desmesurada fuga de capitales, se recurrió a la Nacionalización Bancaria y la implantación de un control generalizado de cambios.

## HACIA UN NUEVO PATRON DE INDUSTRIALIZACION

A partir de la crisis de 1982 y con inicio del gobierno de Miguel de la Madrid, se vio la urgente necesidad de responder a la compleja situación internacional y a las nuevas exigencias que el crecimiento propiciaba. El Plan Nacional de Desarrollo, planteó una estrategia para el desarrollo económico social, orientada a recobrar la capacidad de crecimiento y mejorar la calidad del desarrollo, a través de dos líneas fundamentales de acción: *La reordenación económica y el cambio estructural*. La estrategia del cambio estructural en la industria tenía como objetivo fundamental la creación de un patrón de crecimiento más articulado al interior y más competitivo al exterior.

En especial la reordenación del aparato productivo industrial pretende equilibrar las cuentas comerciales con el exterior, a efecto de reducir la vulnerabilidad externa de la economía mexicana y garantizar la producción de bienes básicos e insumos estratégicos para fortalecer el desarrollo del mercado interno.

En 1986, sobrevino la brusca caída del precio del petróleo con los que se vio fuertemente afectada la economía nacional en consecuencia el ingreso nacional se redujo, así como los ingresos por exportaciones, el crecimiento industrial posterior, sobre la base de las exportaciones petroleras y el crédito externo enfrente límites que impedían el desarrollo de la economía nacional

Aunado a lo anterior se perdió capacidad de exportar bienes y servicios que hicieran autofinancible nuestras importaciones, generando amplios

desequilibrios en nuestras cuentas con el exterior; entonces el 25 de julio de 1986 se firmo el ingreso de México al acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio con lo que se comprometió a la industria nacional a ser más competitivas o sucumbir ante las empresas extranjeras

### **1.3. LAS DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS QUE ACOMPAÑAN A LA INDUSTRIA EN NUESTRO PAÍS.**

Los principales problemas involucrados en la modernización de la planta industrial, se deben principalmente a una evolución constante en la ciencia, la materia, la vida y la mente; es necesario señalar la diversidad de especialidades que se originaron en el entorno de la manufactura, pero es necesario estar conscientes de los diversos problemas en los que se involucran las plantas industriales tales como:

a). - Problemática Estructural, la industria se apoya en el mercado interno, a través de la sustitución de importaciones y de un esquema proteccionista, ocasionando la existencia de plantas pequeñas con baja eficiencia y productividad, limitando su capacidad para competir con el mercado exterior.

El tipo de industrialización en lo que respecta a la necesidad de importar maquinaria y equipo, materia prima, así como personal especializado que permite el crecimiento industrial es una de las limitaciones y que genera en el ambiente interno de la organización problemas estructurales, la industria mexicana se caracterizo en los años de 1975 por estar constituida por empresas oligopolicas principalmente en las ramas de mayor crecimiento,

así como un gran número de pequeñas empresas diseminadas que lograron subsistir en precarias condiciones con problemas en costos de producción relativamente altos, baja de calidad en sus productos, honorosos abastecimientos de materia prima y una limitada capacidad para obtener financiamiento.

El proceso de industrialización se da en una concentración de la actividad económica en tres puntos específicos del país: Valle de México, Guadalajara y Monterrey; causando efectos negativos sobre el medio ambiente, generando desigualdad social y agravando problemas como marginación y desempleo.

Otro de los factores que afecta el desempeño de la industria es la disminución de la demanda, pero también de desplazamiento del mercado por productos importados.

La actividad económica en Monterrey y Mérida presenta en los años 1993 un comportamiento más dinámico deteriorándose en el valle de México, las expectativas de las empresas para 1993 eran positivas anticipando una recuperación de las ventas en los mercados internos y externos, así como un nivel más alto de la capacidad instalada.

b). - Problemática Tecnológica. Las ideas, los procesos y los productos tienen una vida muy corta, por esto la tecnología evoluciona rápidamente constituyéndose principalmente por un conjunto de normas y acciones que definen el funcionamiento productivo de la sociedad. El programa de

reconversión industrial consideró a la tecnología como un elemento primordial de la evolución económica.

México se enfrenta a importantes cambios en la economía mundial con tendencia a la implantación de un nuevo patrón tecnológico industrial caracterizado por la sustitución de materias primas de empresas extractivas por nuevos materiales, alto grado de automatización, modificando sus esquemas productivos, con una tendencia a la disminución de las plantas productivas en diversas ramas de la actividad industrial, empleo de diversas fuentes de energía, cambio de las actividades asignadas a los operarios. Estas transformaciones afectan a las industrias en cuanto a tipo y calidad de materias primas, velocidad y control de los procesos, uniformidad y productividad de los productos, instrumentos y métodos de control, administración de las actividades productivas y comerciales, organización y gestión empresarial, niveles y calidad de empleo, entre otros.

El desarrollo tecnológico se manifiesta en dos formas estas son:

En la creación de nuevos productos con mayor calidad, otra en la creación de nuevos procesos en un mejoramiento de la capacidad productiva del trabajo humano con un mayor nivel de capacitación en la población laboral.

Debido a que la tecnología no se adapta a las condiciones del país, se provoca un desequilibrio social y económico, la rápida evolución de la tecnología provoca que los procesos se vuelvan obsoletos en muy corto tiempo, por otra parte las empresas extranjeras transfieren la tecnología con restricciones muy grandes en cuanto a patentes y permisos de

exportación creando una gran dependencia en lo que respecta a materia prima, mantenimiento, maquinaria y técnicos capacitados

Las causas que originan el gran retraso tecnológico se deben a los pocos interesados en las investigaciones científicas y tecnológicas, así como la proporción raquítica del gasto público que es destinada a esta causa, aproximadamente se da entre el 10 % y el 15 %.<sup>7</sup>

A continuación se citaran algunas limitaciones tecnológicas en nuestro país:

- 1 - Trabas o barreras a la entrada de nuevos mercados
2. - Tramites y regulaciones.
3. - Tipo de cambio
4. - Disminución de la demanda
5. -Inflación de mercados externos.

Actualmente los ataques que sufre la tecnología son demasiado serios como para que los ignoremos y pensemos que solo son fenómenos pasajeros, el deterioro del medio ambiente ha estado siempre relacionado con el desarrollo social, económico y tecnológico, ya que la tecnología avanzada es en opinión de muchos, la causa principal de nuestros actuales problemas ambientales al igual que el crecimiento demográfico o índice general del nivel de vida.

No obstante los especialistas en temas ecológicos están de acuerdo en que incluso en el caso de que la tecnología avanzada no sea el único

culpable, debe sin embargo responsabilizarse en gran medida por las acciones que el hombre lleve a cabo referente a la polución del medio ambiente natural y del agotamiento de los recursos naturales, en este caso todos somos culpables del deterioro ambiental sin embargo indican que el problema surge a causa de que las industrias han ignorado los llamados *costos externos de producción*, siendo estos costos sociales impuestos a la comunidad a consecuencia de una determinada técnica de producción o de desarrollo tecnológico

Se dice que la industrialización ha sido presentada como una necesidad técnica y objetiva para el desarrollo social proporcionando los medios para aumentar la producción; nuestros conocimientos y experiencias deberían capacitarnos para innovar nuestra tecnología que respondan a las necesidades sociales directas así como también deberíamos mantener una relación no alienadora ni explotadora entre los hombres

Jhon Todd numera ciertas características de la tecnología que atinadamente podemos tomar en cuenta:

- 1 - Que funcione de un modo efectivo en los niveles más bajos de la sociedad.
- 2 - Que la gente más pobre la utilice
- 3 - Que este basada principalmente en consideraciones de tipo ecológico social.
- 4 -Que permita la posible evolución de pequeñas y descentralizadas comunidades.
- 5 - Que deposite pequeñas cantidades de recursos.

c) - Problemática Financiera, la transferencia de tecnología tiene un elevado costo ya que esta mucho más al alcance de las empresas de capital extranjero que de la mayor parte de las industrias medianas y pequeñas de capital nacional; el tener que recurrir a la transferencia de tecnología ocasiona graves desequilibrios financieros a las empresas y a nuestro país, lo más importante es la disminución que ocasiona en las reservas internacionales.

La industria mediana y pequeña es donde repercute aún más los desajustes tecnológicos y económicos, sin embargo en 1980 estas era básicamente autofinanciable y cuando llegaban a necesitar crédito del mercado financiero preferían los créditos de corto plazo, básicamente de capital de trabajo en donde los niveles de endeudamiento aumentaban con el tamaño de la empresa, a raíz de la crisis de 1982 y la Nacionalización de la Banca, los problemas financieros de micro, pequeña y mediana empresa se agravaron a tal grado que la industria nacional entro en un periodo decreciente de captación, perdiendo así su característica de autofinanciable y más aun en la crisis de 1994.

Las principales restricciones financieras son: carencia de crédito oportuno y suficiente, exceso de garantías reales o avales que incluso llega a ser superiores al monto del crédito, exigencia del pago anticipado, altas tasas de interés acompañadas de plazos cortos de revolvencia de crédito. Por otra parte la contracción del mercado interno, el efecto inflacionario y la continua devaluación del peso frente al dólar, dificultan la planeación financiera de las industrias, los países en desarrollo aumentan a la vez su dependencia

tecnológica, ya que la maquinaria y equipo que adquieren trae incorporada la tecnología de los países desarrollados, la necesidad de refacciones para mantener en operación la maquinaria que se compró en el extranjero acentúa y prologa dicha dependencia, en consecuencia las políticas condicionantes de los créditos obligan a los países en desarrollo a adoptar sistemas tecnológicos y económicos ajenos a sus intereses y contrarios a sus necesidades, con lo que se ve limitado su desarrollo económico

La incapacidad económica del gobierno mexicano y de sus plantas industriales para generar sus propios recursos acordes a la tecnología de nuestras necesidades contribuye a agrandar la brecha existente entre naciones ricas y naciones pobres. En materia fiscal la complejidad de las disposiciones fiscales eleva tasas impositivas, así como su forma de cobro inhiben el cumplimiento cabal de las obligaciones tributarias a la vez que han fomentado el desarrollo de la llamada economía subterránea, compensando a los impuestos federales como: (ISR, IVA, ISPT o Impuestos de Importación), dependiendo del monto de lo invertido en maquinaria, equipo y construcción

La micro y pequeña industria gozan de los mayores porcentajes de estímulos, sin embargo, el aprovechamiento de estos incentivos han sido para la mediana y gran industria, el factor que más ha afectado los planes de inversión ha sido la disminución de la demanda local e internacional, el encarecimiento del crédito, y el agotamiento de fuentes de crédito, son otros aspectos que debemos destacar es el financiamiento en moneda extranjera.

d) - Problemática Laboral. Uno de los principales argumentos con los que se ha impugnado al programa de reconversión industrial, es sin duda los efectos industriales que generarían la introducción de tecnología avanzada en las industrias manufactureras en lo que respecta al entorno laboral, los principales problemas que enfrentan es una elevada rotación de personal, la escasez de mano de obra calificada; la mayor rotación de personal se encuentra en las empresas de Monterrey sin embargo el costo de mano de obra tiene la menor importancia y existe una ausencia casi total de problemas sindicales; en el valle de México sé convinan la elevada rotación y secases de mano de obra y su baja capacitación; aun consecuencia de la problemática descrita, es el hecho de que los incrementos en las remuneraciones se han mantenido relativamente bajas, una alza excesiva de los costos laborales unitarios y por ende la reducción de la competitividad laboral, la combinación de la escasez de mano de obra calificada y de la obtención de ganancias de productividad en el sector industrial han provocado descensos económicos en este sector.

La productividad se ha convertido en un tema fundamental para las empresas en México, ya que de ella depende su competitividad, es decir, su éxito en los mercados nacionales e internacionales, y de ese éxito se desprenden sus *ingresos, sus utilidades y su crecimiento*. Desde el punto de vista técnico, productividad es una relación entre los resultados logrados en un proceso y los recursos empleados; la productividad se incrementara si logramos más resultados con los mismos recursos, así podemos decir que la productividad está sostenida en cuatro grandes pilares que son:

1. - Sistemas operativos eficientes. Es muy común que los errores en los procesos no estén en los empleados sino en los sistemas, procedimientos, métodos, políticas, normas, estándares todos estos elementos forman parte importante en los procesos productivos, sabemos que si la materia prima no es de buena calidad jamás podremos tener un producto o servicio de calidad así mismo si los sistemas que determina la forma de cómo debe trabajar el proceso no son los adecuados, el resultado jamás será el esperado es por eso que el pilar de la *productividad se construye al diseñar, implementar y actualizar sistemas eficientes de organización* tales como: Organigramas, descripción de puestos, políticas, procedimientos, sistemas de atracción de personal y desarrollo y retención de recursos humanos entre otros.

2 - Clima laboral satisfactorio de ello depende la calidad de nuestros productos, contando con un clima laboral satisfactorio midiendo el grado de satisfacción - insatisfacción en cuanto a condiciones físicas ambientales, sueldo y prestaciones, comunicación, efectividad organizacional, relación entre compañeros; la formación de grupos da una mejora al clima laboral con carácter temporal puede ser la mejor forma de establecer medidas de corrección de problemas o mejoras a la situación actual que priva en la empresa.

3. - Eficiencia Directiva. La conducción de una empresa esta a cargo de sus *directivos si éstos se equivocan la organización caminara por caminos no deseados*, estos deben trabajar coordinando sus esfuerzos utilizando los recursos de todas las áreas de la organización en resultados concretos acordes con sus objetivos institucionales.

## CONDUCTA GRUPAL Y LIDERAZGO

### DIMENSIONES DEL GRUPO

- TIPOS DE GRUPO
- COPONENTES ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS
- COMPOSICION, NORMAS, POSICION, PAPELES.

### DINAMICA DEL GRUPO

- CARACTERISTICAS INDIVIDUALES
- CONDUCTA INTRAGRUPAL (Comunicación, Redes, toma de decisiones)
- CONDUCTA INTERGRUPAL (Rendimientos inter)



### PROCESO DE LIDERAZGO

- NATURALEZA DEL LIDERAZGO
- TEORIA DE LOS RASGOS, TEORIA CONDUCTUAL
- TEORIA DE LA CONTINGENCIA Y MODELO INTEGRADO

La eficiencia directiva se basa en primer lugar, en la capacidad de los ejecutivos de conducir a la organización; un sistema de fijación y despliegue de objetivos ayudará a guiar a todos sus miembros rumbo a la misión de la organización, estructurando metas estratégicas, no basta con que todo el mundo sepa que tiene que hacer sino que exista un buen nivel de colaboración entre las diferentes áreas

de la empresa. Para lograrlo, se requiere de un proceso que permita a los responsables de esas áreas ampliar el conocimiento entre ellas y contar con una comunicación en dos vías que les facilite saber en todo momento, ¿qué? es lo que un área requiere de otra para poder cumplir con su cometido

4 - Satisfacción del Cliente. De esta satisfacción dependerá que el cliente repita su compra y nos recomiende con otras personas, lo cual es vital para cualquier empresa. Un sistema de mejora continua de la calidad de los productos que se fabrican, depende de los principios técnicos y herramientas que servirán a los directivos a orientar a todos los miembros de la organización a mejorar de manera constante la calidad de sus productos. Los puntos básicos del sistema de calidad son: conseguir el compromiso de la alta dirección, definir y difundir entre todos los miembros una política y filosofía de calidad, establecer y negociar con clientes los requisitos y estándares de calidad, diseñar las herramientas de medición de la calidad para determinar el grado de satisfacción de los clientes, formar y entrenar a los grupos de trabajo que se encargarán de jerarquizar y analizar los problemas detectados que afectan la satisfacción plena del cliente, diseñar los medios para controlar los avances del programa de implantación del sistema. En conclusión, solo cuando exista una infraestructura de sistema de operación eficiente, un clima laboral satisfactorio, un grupo directivo que funcione eficiente lográndose de manera constante la satisfacción de los clientes.

En la industria manufacturera Mexicana como se puede apreciar hay un sin fin de debilidades sin embargo con la fuerza laboral preparada para enfrentar retos se aligeraría éste proceso, en mucho de los casos la fabricación es un trabajo difícil que no siempre logra el reconocimiento que merece, con frecuencia pide al

departamento de manufactura manejar una línea de productos que cambia en forma constante usando equipo que no está diseñado con ese propósito, con una fuerza laboral que no siempre está presente, al mismo tiempo que es constantemente acosado por todos los departamentos como ventas, mercadotecnia, finanzas...etc pero sin embargo la manufactura es una actividad clave en toda compañía industrial y merece tratamiento equivalente al de mercadotecnia, investigación y finanzas, de manera que se puedan escuchar sus puntos de vista y comprender sus problemas al llegar a decisiones.

Un elemento importante de la orientación de la manufactura es el tiempo de respuesta a los pedidos, el tiempo de respuesta que se adopte es una decisión que debe tomar la alta dirección en vez de quedar reducida a una prueba de fuerza entre los departamentos comerciales y de manufactura. La función de manufactura debe tener personal, instalaciones o equipo a la par con otros departamentos, esto implica tener todas las áreas tales como comedor, vestidores, regaderas e instalaciones sanitarias equivalentes en calidad con todas las otras partes de la compañía; un alto nivel de limpieza es igualmente importante, un ambiente descuidado da como resultado prácticas de trabajo descuidadas.

Los administradores en el departamento de manufactura necesitan ser tan competentes esto exige un diseño cuidadoso de equipo y una buena capacitación de operarios. Esto último es importante dado que un operario no puede funcionar en forma adecuada a menos que conozca exactamente lo que se espera de él, los errores que son más importantes y que deben eliminarse son los que afectan la salud y la seguridad de los trabajadores.

El diseño del equipo de fabricación y de los procedimientos de operación, en

algunas operaciones complejas por ejemplo una computadora puede ser un fin para programar la producción.

Los procedimientos de producción están en constante evolución en la mayoría de las compañías es por eso que los cambios deben ser documentados sobre todo los registros de operación, con tantas variables en el sistema de producción por lo general es imposible identificar en forma intuitiva la razón de los cambios, un lineamiento útil es mantener registros solo de información que influya sobre las decisiones en el volumen producido por cada producto, rendimiento producido y producción deficiente, mano de obra para producción y para iniciación y limpieza y utilización del equipo.

La manufactura de categoría mundial es un término que se expresa en forma concisa la amplitud y la esencia de los cambios tan fundamentales que se están realizando en las empresas industriales más grandes tienen una serie de elementos en la producción, administración de la producción, clasificaciones de trabajo, relaciones laborales, capacitación, apoyo administrativo, compras, relaciones con proveedores y clientes, diseño de productos, organización de plantas, programación, manejo de inventarios, manejo y transporte de materiales, selección y mantenimiento de equipo, las líneas de productos, sistema de calidad, la automatización y otros, todo esto hace que dichas empresas sean muy complejas y de gran responsabilidad.

Las industrias metalmecánica no tienen la exclusividad en materia de manufactura celular, esta modalidad surge como una prescripción para gran parte del mundo laboral a la par con el principio de *hacerlo bien a la primera vez*

tradicionalmente la mayor parte de las instalaciones y el personal de una planta se estructuran con grandes obstáculos para la solución de problemas, otro tanto puede decirse de las oficinas no hay nadie a cargo, las grandes distancias entre procesos, dificultan una buena coordinación, los tiempos de flujo son demasiado largos para que podamos reconstruir las cadenas de causa y efecto cuando algo marcha mal que sucede con frecuencia; como en estos días, como lo señala el titular de Banxico Guillermo Ortiz explica." Que habrá una nueva incertidumbre en el horizonte, porque tenemos un país más diverso y plural. Sin embargo es importante visualizar una transición en el ámbito nacional, esto tranquiliza en gran parte a las inversiones en la economía mexicana, sin embargo los estrategas actúan con suma cautela".<sup>8</sup>

El Fondo Monetario Internacional ( FMI ) ha marcado un cambio de normas permitiendo ofrecer miles de millones de dólares a países con potencial esto generara nuevas crisis financieras globales, teniendo en su lista como beneficiarios a México; de acuerdo a la línea de crédito de contingencia México enfrenta hoy en día pagos inmediatos por ocho millones de dólares, lo cual excede la capacidad de la existencia regular del FMI en el anuncio del cambio en sus procedimientos para facilitar miles de millones de dólares a países a punto de sufrir una crisis económica.

El Director de asuntos Latinoamericanos del fondo, Claudio Láser, dijo que "la entrada de México al mercado Norteamericano lo ha alejado de los vaivenes de la crisis global"; tras la aprobación de la línea de crédito, el

---

<sup>8</sup> Reuters, Afp, Ap, *La respuesta a la Turbulencia Financiera* -- Periódico la Jornada Secc. Economía , 27 Abril 1999, P 21

Director General del FMI, Michael Camdessus, presento al director ejecutivo la lista de países en desarrollo cuyo desempeño macroeconómico en 1998 los hace elegibles para recibir la asistencia. En el listado aparecen: México, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Bolivia, Malasia, Sudáfrica, Rusia, Indonesia, Pakistán, Perú, Filipinas, Egipto y Nigeria.

El FMI y el Banco Mundial, los ministros de Hacienda del grupo de los veinticuatro países en desarrollo se quejaron por las altas tasas de interés y las políticas de ajuste fiscal que propuso el FMI tras las crisis que se desataron en Asia en 1997, así mismo criticaron las políticas de respuesta a la turbulencia financiera porque agravaron la crisis en algunas naciones, en lugar de aliviarla.

Todo esto hace una de las grandes debilidades que la industria manufacturera en nuestro país enfrenta, esto no quiere decir que la empresa manufacturera, pise terrenos fangosos, la respuesta estará en elegir las metas apropiadas y organizar la empresa de manera que avance constantemente hacia sus metas particulares, se puede incluir toda una gama de submetas dentro de las metas principales, que puedan reducir o desviar las contingencias económicas globales que se estén presentando, por esto cada una de las empresas deberá indicar que rumbo estará de acuerdo a sus necesidades.

A continuación se citaran algunas empresas que han tenido que sufrir algunos desequilibrios en sus procesos de desarrollo:

La división de Nokia Display Products inauguró la ampliación de su planta en el parque industrial del Norte, en Reynosa, Tamaulipas, la cual se abocará a la fabricación de monitores para computadora; para finales de este año de 1999 se espera que la producción ascienda a más de un millón de piezas anuales, incluyendo la línea de Nokia de 17, 19 y 21 pulgadas con rayos catódicos, así como su línea de pantalla plana. Mannesman Sachs, una de las diez productoras de auto partes más importantes del mundo, acaba de adquirir la planta de Aralmex para la fabricación de amortiguadores; además, comienza la construcción de una planta de partes de hule-metal en el Salto, Jalisco, y realiza una inversión de 50 millones de dólares para la producción de convertidores de torque para coches automáticos en Ramos Arizpe, Coahuila. La subsidiaria de ECO Technologies International, Inc., ECO Environment Inc. (De Huston, Tx.), aprendió Joint Venture con proyectos de Signa, S.A de C.V. de Monterrey, con el propósito de establecer una relación comercial para llevar a cabo programas ambientales en México.

La oportunidad inicial consiste en un plan de eliminación de materiales peligrosos tratamiento térmico en una planta petroquímica de PEMEX. Altos Hornos de México (AHMSA) con su actual propietario, Grupo Acero del Norte (GAN) buscan vender la compañía a un conglomerado extranjero sin embargo también tiene la opción de una alianza estratégica, y todo esto debido a la compleja situación financiera todo esto debido a la falta de contemplar una estrategia competitiva, la cual era tomar en cuenta que el negocio de la siderúrgica es cíclico, alentados por el crecimiento de la demanda de la primera etapa, cometieron el error de endeudarse pensando que esa tendencia no se detendría, cuando en realidad la industria acerera tiene un ciclo de 7 años, ya que los

sectores vinculados a la infraestructura, el petróleo y la construcción no siguen un patrón constante. <sup>9</sup>

GIRSA y REPSOL, de México y España respectivamente, establecieron un acuerdo para la formación de una alianza en sus negocios de hule sintético, a mediados del mes de julio de 1998 CELANESE Mexicana inició la actividad de una nueva planta de resina PET en su complejo productivo de Querétaro, esta resina se utiliza en la fabricación de envases para refresco, aceite comestible y agua entre otros.

El grupo Potosino Canel's, continua su camino en la consolidación de nuevos mercados, inauguró sus oficinas de comercialización en Costa Rica, y desde donde cubrirá la demanda de sus productos en Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Panamá Puerto Rico, Haití, República Dominicana y las Antillas, actualmente Canel's está presente, con sus chicles en 44 países. XEROX tuvo excelente resultados en 1997 y sufrió un crecimiento del más del doble en 1998 a pesar de ello, la corporación anunció una reestructuración mundial que acarreará un despido de 9,000 empleados, de hecho se trata de la segunda reducción de personal de personal que efectúa la compañía en los últimos 5 años de 1993 a 1995 eliminó cerca de 12,000 empleados en todo el mundo y apenas generó 2,000 nuevos en los 2 años posteriores al recorte, él anunció no causó alarma en los mercados financieros por la digitalización, el manejo de la información y no en la producción masiva de bienes materiales.

CYDSA su presidente Tomás González Sada, dijo que erogará un total de 3

---

<sup>9</sup> Martínez Cesar -- El Financiero *Secc. Negocios*, 27 abril 1999 P 23

millones de dólares en su programa de reconversión informática para el año 2000. VITRO en el primer trimestre de éste año su utilidad neta se incremento llegar a 870 millones de pesos lo que representa una mejora de 1.125% con respecto al mismo periodo del año pasado.

Por otro lado el Grupo Corvi al primer trimestre de este año alcanzaron 2,142 millones de pesos, que representa un incremento del 13%; GIRSA incremento sus ventas en un 9%; como se puede apreciar en muchos casos la industria manufacturera tuvo un crecimiento de 1.6% en el primer trimestre con respecto al año anterior todo esto son datos proporcionados por el INEGI, este resultado se debió al incremento en el número de empleados y en el de obreros de 2.85 % y 1.1% respectivamente. Las horas trabajadas por empleados aumentaron 2.6% y las horas correspondientes a los obreros fueron similares a las de un periodo igual al del año pasado.<sup>10</sup>

Esto es una muestra entre ciertas estrategias que muchas empresas manufactureras que se pueden tomar en cuenta para ser aún más competitivas en el mercado, analizando siempre sus fortalezas y sus debilidades, la respuesta está en elegir metas apropiadas y organizar a la empresa de manera que avance constantemente hacia esas metas muy particulares, que se han propuesto y en su generalidad reducir las desviaciones y reducir la vanabilidad en sus utilidades.

---

<sup>10</sup> Copyright. *Información Selectiva, S.A. de C.V.* [ En Línea ] ( Enero de 1999) -- All Rights Reserved

## **1.4. LA SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.**

El entorno de la industria automotriz mostrado por la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones, A.C. (ANPACT), nos da una visión en tres periodos anuales en un sentido macroeconómico, en 1997 mostró el proceso estabilizador emprendido en 1995 para enfrentar la crisis económica que surgió en nuestro país, los logros superaron las metas gubernamentales propuestas.

La recuperación económica fue de un 7.2%, por lo que superó las expectativas iniciales que eran del 4%; y que en ese entonces se propuso reducir la inflación entre un 15.5% y 16%, estimación cercana a la realidad al situarse en un 15.72%, las cuentas externas y las finanzas públicas fueron controladas se buscaba para 1998, crear una actividad productiva generando empleos fortaleciendo las bases para un crecimiento sostenido con baja inflación, ahorro estable con un PIB del 5.4%, con un tipo de cambio promedio de \$ 8.74; a pesar del entorno señalado, la venta de autobuses, camiones y tractocamiones registrada en 1997, fue insuficiente para la modernización del transporte en nuestro país, con la urgencia de reposición de vehículos pesados obsoletos, reconstruidos y contaminantes en un programa de involucramiento de fabricantes, gobierno y bancos, esto debido al acelerado crecimiento de la demanda, los compromisos de exportación y la necesidad de ofrecer vehículos con especificaciones que cumplan con la norma de pesos y dimensiones, obligó a las empresas a modificar algunas estrategias de producción, para responder a mayor demanda De enero a diciembre de 1997, la venta del mercado interno de autobuses se situó en 783 unidades, lo que

represento un incremento del 111% en comparación a 1996 cuando se comercializaron tan solo 371 autobuses; de las 783 unidades 772 fueron autobuses foráneos y las 11 unidades restantes unidades urbanas y suburbanas

Los principales acontecimientos en el sector del auto transporte, fueron el impulso de los programas de reposición de la flota vehicular urbana en el Distrito Federal y otros Estados, encaminados a sustituir microbuses por autobuses, la foránea, que consiste en la modernización de la flota de autobuses de pasajeros y turismo y la del servicio público federal.

En realidad no se puede predecir con precisión el crecimiento económico en este ramo, ya que esta generado por diversos factores, particularmente por la introducción ilegal de autobuses; y en caso de no adoptar medidas estrictas para la aplicación de la ley. Es importante perseverar en la aplicación de las normas de seguridad y ecológicas a través de inspecciones regulares en las carreteras y el reemplacamiento de unidades para la cuantificación de la flota vehicular. Es imprescindible la coordinación de la Secretaría de comunicaciones y transportes, La Secretaría de comercio y fomento industrial y los Estados de la República, para asegurar la efectividad de las medidas de reemplacamiento, aplicación de la ley en la introducción de vehículos ilegales y en el impulso de la reposición

El año de 1998 estuvo caracterizado por una gran inestabilidad en la economía mundial, a excepción de Estados Unidos. El entorno internacional influyó de manera negativa en los índices financieros de México, así como la baja en los precios del petróleo. La tasa de interés primaria de Cetes a 28 días se situó en 24.76%, 5 puntos porcentuales superior a la registrada en 1997 y el costo

porcentual promedio de Captación Bancaria en 21.09%, la política fiscal y monetaria implementada por el gobierno, permitió aminorar las presiones inflacionarias derivadas de la volatilidad del tipo de cambio peso / dólar para llegar al 18.61% en 1988, la actividad productiva logró mantener su trayectoria positiva, derivado del dinamismo en la inversión y el consumo del sector privado aunado al desempeño favorable de las exportaciones que impulsaron el crecimiento económico, lo que permite prever para el cierre de año que el PIB crezca en un 4.6% anual. En este contexto de la economía el sector mostró una tendencia positiva al crecimiento.<sup>11</sup>

La industria Automotriz fabricante de vehículos de auto transporte cerró el año con crecimientos inesperados, lo que demuestra que la modernización del transporte en nuestro país no va detenerse, a pesar de que todavía el impacto reciente de 1995 en la que se clasificó de dramática situación de camiones por falta de financiamiento en donde se manifestaron caídas de ventas de autobuses en un 96%. Según la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) detalla que durante los primeros nueve meses del año de 1995 las ventas de las distribuidoras del país sumaron 164,884 unidades lo que contrastó con la comercialización en el mismo periodo de 1994 de 441,787 unidades, lo que representó una caída del 66.4% respecto al año pasado, explica que los inventarios de las distribuidoras suman 15,157 unidades equivalentes a un mes de ventas, mientras que las armaduras suman 40,461 unidades lo que representa 3 meses de ventas. En 1998, la venta de autobuses integrales alcanzó un total de 1,447 unidades, lo que representa un incremento del 85% con relación a 1997,

<sup>11</sup> Asociación Nacional de Productores de Autobuses Camiones y Tractocamiones, A.C.-- *Indicadores económicos* -- 6 (73) Diciembre de 1988. P.6-10

pero aún lejos de alcanzar la cifra de 1994. De total vendido de enero a diciembre de 1998, 1,308 unidades son autobuses foráneos y las 139 unidades restantes son unidades urbanas y suburbanas.

Durante 1998, el sector de la industria automotriz fabricante de vehículos de auto transporte tuvo acontecimientos importantes, por segundo año consecutivo se llevó a cabo la *EXPO TRANSPORTE 98'*, la exposición se consolidó como la muestra mexicana más importante de vehículos pesados de carga y pasaje, partes y accesorios que enlaza a los transportistas, distribuidores y fabricantes de Centro y Sudamérica con Estados Unidos y Canadá.

Por sus dimensiones y participantes que ofrecen productos de la más alta tecnología y especificaciones, *EXPO TRANSPORTE*, es ya un evento necesario para el proceso de modernización del auto transporte. Se tomaron acciones importantes para la solución a los problemas que obstaculizan el desarrollo del transporte en nuestro país. La implementación de un programa piloto de inspección y verificación de vehículos al territorio mexicano, medida apoyada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, inició el reemplacamiento de las flotas vehiculares de carga y pasaje federal. Y el trabajo continúa con el marco normativo, ya que la existencia de normas de seguridad en carreteras así como su inspección y vigilancia, permiten ordenar el servicio de transporte.<sup>12</sup>

En el primer trimestre de 1999 la venta de vehículos pesados al mercado interno

---

<sup>12</sup> Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones A.C. -- *Principales indicadores económicos* -- 6 (73) 1998 P. 4-8

alcanzó las 5,588 unidades lo que representa una caída del 15.7% con respecto al año pasado en que se vendieron en igual lapso 5,447 vehículos sin embargo, el comportamiento de las ventas durante los primeros meses es favorable ya que empieza en enero con ventas muy bajas 1,275 unidades, febrero con 1,457 y marzo con 1,856 vehículos. Esta tendencia es similar a la situación económica que se ha estado mostrando en el país, pero según los expertos es una situación temporal. La venta de autobuses integrales muestra una caída muy importante, 48%, al compararse este primer trimestre del año 202 unidades, contra el mismo período del año pasado, 387 autobuses integrales, a diferencia de otros segmentos, las tendencias mensuales para este año es de altas y bajas.<sup>13</sup>

El proceso de globalización de la producción o la internacionalización de los mercados de un país y de las empresas ha sido impulsado principalmente por los grandes avances de las comunicaciones; el transporte de personas y mercancías; en cierta forma, es parte del sistema de comunicaciones. No hay duda de que el sistema de transporte de un país constituye un elemento estratégico para el sano desarrollo de una economía y, en contrario, la falta de una política para el desarrollo del transporte, significa un serio obstáculo para el crecimiento y un *lastre para la economía de las empresas*.

De ahí que el sector de auto transporte sea de los más importantes en la vida económica de nuestro país y como consecuencia, objeto de permanente estudio

En el camino que ha recomdo México hacia el libre mercado, la apertura de las

<sup>13</sup> Asociación Nacional Productora de Autobuses Camiones y Tractocamiones A.C.-- *Tendencia del mercado de vehículos* - -- 6 (73) Marzo 1999 N° 76 P 2

fronteras ha jugado un papel importante en la evolución de la demanda de vehículos para el auto transporte; se perciben los primeros pasos de la modernización desde el momento en que se ofrecen los vehículos de carga con las especificaciones y precios iguales a los del mercado internacional, y cuando las grandes empresas de servicio de transporte de pasajeros demandan *autobuses de pasajeros más modernos, con carrocerías aerodinámicas, más confortables, seguros y económicos en términos de consumo de combustible, llantas etc.* y aún en los momentos de crisis que se han vivido, la tendencia a la modernización continúa y seguramente nunca terminará.

El gran reto de la modernización, presenta varios obstáculos para el crecimiento, la mejor calidad, eficiencia y productividad de los transportistas, afectados gravemente por las deudas, bajo ingresos por la baja de la demanda, incremento en las autopistas y la competencia desleal de los autos transportistas que importan equipo usado en forma ilegal, el impulso de la demanda de transporte cada vez más exigente y la entrada de los transportistas de Estados Unidos y Canadá en carga internacional, el auto transporte se apresura a la modernización en un concepto de "renovarse o morir". en este contexto, la solución se está planteando a través de programas integrales de participación de todos los sectores para generar volúmenes que hagan rentable la operación de los bancos, los productores de vehículos, el gobierno federal y los propios transportistas; no parece haber muchas alternativas diferentes a este tipo de esquemas en momentos en que no hay tiempo para emprender una renovación gradual, la competencia no espera.

**CAPITULO 2**  
**MARCO TEÓRICO.**  
**ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE**  
**LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA**  
**2.1. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

México esta viviendo momentos de cambio significativo en todos los niveles, primeramente la *globalización de los mercados requiere de las habilidades de profesionales en todas las áreas capaces de analizar y diseñar mecanismos orientados a la competitividad, y para esto se debe lograr un mejoramiento administrativo incrementando nuestros recursos o mejorándolos siempre rumbo hacia la calidad, y una base importante es la, Planeación y Organización de las empresas.*

La *Planeación*, determina los cursos de acción de la empresa, consiste en la determinación del camino a seguir fijando los principios que lo habrán de preceder y orientar, así como las asignaciones de las operaciones necesarias para alcanzar la misión que se ha propuesto la organización, fijando tiempos y unidades necesarias para su realización. En ella se fijan los objetivos, se investigan factores, se contemplan los cursos alternativos de acción, valiéndose de políticas, programas, pronósticos y presupuestos.

La *Planeación* cobra una gran importancia en la actualidad, esto debido al constante desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento de las empresas, el desarrollo del personal y la disponibilidad de la información, la *Planeación* nos ayuda prevenir los cambios que se dan en el medio ambiente de la empresa, por medio de ella se integran los objetivos y las decisiones de la

empresa y funciona como un medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que conforman la organización.

El realizar una adecuada *Planeación* de la empresa, nos ayuda a lograr una mayor efectividad y eficiencia en las operaciones de la misma y una mejor administración.

La *Planeación* que consiste en el diseño de acciones tendientes a alcanzar los objetivos deseados en un período determinado.

*La organización delega funciones y obligaciones individuales entre las jerarquías de la institución* Contempla a la estructura en la cual se deben dar las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones necesarias en la empresa para su mayor funcionamiento.

Se deben sincronizar las relaciones entre los diversos componentes de la empresa, observando una relación directa entre el trabajo y los objetivos de tal manera que al seguir el desarrollo del trabajo, sea más fácil relacionarlo con los planes sobre una base diaria que dirija a las actividades hacia el objetivo deseado

Todas las actividades de la empresa deben canalizarse hacia sus objetivos fundamentales que son obtener utilidades justas y producir satisfactores de necesidades, que son los objetivos que servirán de base a la planeación de las operaciones de la entidad y el medio para lograr los mismos

"La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones"<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich -- *Administración una Perspectiva Global.*--10 E.D -- México Edit Mc Graw Hill, 1994 -- P 20

La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, por eso es que la planeación se ha convertido en una necesidad, requiriendo de propósitos perfectamente definidos, considerando cambios a futuro que nos servirá como parte del control, de la estimulación de objetivos, obligando a la visualización del conjunto de organización equilibrando la utilización de recursos y guiar a la gente a la obtención de sus propios objetivos relacionados íntimamente con la organización.

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente. Por ejemplo el contratar y colocar a una persona en el puesto equivocado puede dar como resultado subsecuentes dificultades motivacionales. Los elementos de la organización formal: División del trabajo, Departamentalización, el Grado o Alcance del Control, La Delegación de Autoridad y Responsabilidad es también un asunto de importancia.

Se piensa en la organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el argumento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich, *Administración una Perspectiva Global*-- 10 ED -- México Edit Mc Graw Hill. 1994 --P 244

## **2.2. CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

En 1976, Louis Gerstner declaró, declaró que uno de los más intrigantes fenómenos administrativos de las décadas de 1960 y 1970 ha sido la rápida difusión de conceptos de la planeación empresarial o estratégica. Excepto por la llamada revolución de la computadora, pocas técnicas administrativas han recorrido las empresas y el gobierno tan rápido o completamente <sup>16</sup>

“La Planeación Estratégica es el proceso de seleccionar las metas, de una organización determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.”

STANER.

“En el proceso de desarrollar estrategias; es la planeación más importante de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones, sus resultados incluyen: objetivos de las organizaciones y políticas.”

DAVID HAMPTON.

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.”

STEINER

“El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuando se hará mediante la implementación de los planes estratégicos, tácticos y operativos ”

AGUIRRE O.

---

<sup>16</sup> Gerstner, Louis, Jr -- *Can Strategic Planning Pay Off, Marketing Management Perspectives and Applications* Homewood --USA (Richard D Irwin, 3), 1976 P 81

El término planeación a largo plazo se uso en la década de sesentas para definir al término planeación estratégica hasta la fecha hay diferentes nombres con los que se le conoce: Planeación corporativa, planeación total, planeación integral, planeación formal, planeación general, planeación integrada y completa.

La planeación estratégica es aquella que trata con el futuro de las decisiones actuales, que representan un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados.

Un proceso a través del cuál se toman las decisiones adecuadas que nos permitan definir los planes estratégicos tácticos y operativos que a través de su aplicación en el presente lograrán un fin hacia el futuro.

La planeación estratégica es importante porque: Describe en el aquí y ahora el futuro de la organización; permite medir, ver, aceptar, o rechazar, un número definido de alternativas, capacita al personal a participar en el proceso de planeación; obliga a los ejecutivos a determinar sus objetivos y la forma para lograrlos, determina anticipadamente las oportunidades y los riesgos a los que se enfrentará la empresa; es una valiosa herramienta para la delegación de responsabilidades, se constituye un medio de control de las áreas claves en la empresa; especifica los factores básicos que enmarcan el éxito o fracaso en la empresa; reduce el nivel de incertidumbre.

Las fases de la planeación estratégica se dirige de las directrices del planeación hacia las formas específicas de aplicación específicas de aplicación, se debe empezar por abordar los asuntos estratégicos, desplazarse después hacia las

metas de largo plazo y desembocar finalmente en los objetivos y en los programas de acción, después se habrá de considerar los procedimientos para reportar y registrar el grado de avance del proyecto.<sup>17</sup>

Para entender claramente la planeación estratégica, debemos ver que es una estrategia, y estas son los cursos de acción que definen los pasos y las medidas generales que una empresa realizará en un periodo determinado para lograr los objetivos estratégicos.

Las estrategias que se pueden llevar a cabo en las organizaciones pueden ser:

- ◆ Desarrollo de productos.
- ◆ Desarrollo de mercados.
- ◆ Estrategias de diversificación.

En las organizaciones se da la necesidad de adaptar a la organización en las características del entorno y sobre la necesidad de asegurar que las relaciones internas sean apropiadas y estén equilibradas, necesitando para ello hacer un repaso de algunas cuestiones a cerca de las relaciones existentes entre la organización y el entorno.

Es importante conocer que. *“Las redes profesionalmente administradas y centralmente programadas y organizadas, sirven para producir economías funcionales y lograr el máximo impacto comercial.”*<sup>18</sup>

Para una mejor estrategia llevada a cabo en una organización se pueden hacer algunas de las recomendaciones para el mayor éxito de ésta, algunas de estas son:

<sup>17</sup> Graen George B -- *Las Reglas no Escritas de la Empresa* -- Mexico: Edit Panorama, 1991 -- P 273

<sup>18</sup> Kotler Philip -- *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control* -- Mexico Edit Prentice Hall 1990 -- P 351

¿Que tipo de estrategias se va o se está empleando?

¿Que tipo de tecnología se emplea?

¿Qué clase de empleados hay y cual es la cultura dominante o carácter dentro de la organización?.

¿Cómo esta estructurada la organización y cuál es la filosofía dominante de la dirección? <sup>19</sup>

La planeación estratégica es la medicina que muchas empresas necesitan para curarse de su excesiva visión a corto plazo.

Uno de los mayores beneficios potenciales de la existencia de un programa de planeación estratégica es el involucramiento oportuno y continuo de los principales directivos en el proceso de planeación para enfocar su atención sobre los principales problemas y oportunidades. Tal vez uno de los problemas a los que se enfrenta una organización es el precio del producto y por supuesto se debe conformar la mejor estrategia de precios para que el producto pueda ser comercializado, así como el posicionamiento de alta calidad, esto como sabemos no es decisión única de la administración interna de la organización, sino que depende también de lineamientos y políticas externas, por esto en la práctica cada empresa traduzca esta estrategia de manera diferente.

En el caso de las estrategias de precios se definen tres categorías de objetivos centrados en:

- a).- Beneficio
- b) - Volumen.
- c) -Competencia <sup>20</sup>

<sup>19</sup> Gareth Morgan -- *Imágenes de la Organización* -- México. Edit Alfaomega. P 60

<sup>20</sup> Iambin Jacques Jean -- *Marketing Estratégico* -- México. Edit Mc Graw Hill, 1991 P 381

Debemos tener claro que no existe un diseño organizacional absoluto para llevar a cabo una planeación estratégica, el diseño debe cambiar durante el ciclo de vida de la organización, las respuestas que ésta tenga con el medio ambiente, sin embargo al evaluar los diseños organizacionales, debemos reflexionar en el sentido de que incluso una estructura ideal no puede garantizar el funcionamiento, exitoso pero que una estructura equivocada sí garantiza el mal funcionamiento. Por esto la planeación como la organización son fundamentales para la planeación estratégica

Los bien conocidos y probados diseños organizaciones funcionales y descentralizados no satisfacen las necesidades individuales y de grupo en las organizaciones actuales. La democracia organizacional y la nueva tecnología gerencial, han creado nuevas necesidades que, a su vez, requieren nuevas estructuras. Los nuevos diseños organizacionales deben incluir comunicación libre y completa, sin tener en cuenta el rango; consenso del poder. Debemos observar las limitaciones de aquellas organizaciones abiertas y flexibles pues ellas requieren a un individuo mucho más fuerte y mejor calificado que la organización altamente estructurada, las filosofías organizacionales están pasando de un enfoque mecánico a otro en el que las organizaciones tratan a los hombres como seres humanos<sup>21</sup>

Otro aspecto que debemos tomar en cuenta es que la planeación estratégica no es lo mismo que estrategia, la planeación produce planes, no estrategias, y creo que hasta ahora no existe una teoría o método para crear estrategias, ya que las

---

<sup>21</sup> Hughes G. David. -- *Mercadotecnia, Planeacion y Estrategia* —Mexico 1992 Edit. Iberoamericana, 1992 -- P 141

organizaciones las crearan de acuerdo a sus propias características e identidad de la empresa.

### **2.3. PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Generalmente se ha pensado que en proceso de la planeación estratégica se deben seguir cuatro pasos secuenciales y continuos:

- 1 - Formulación de la estrategia
- 2 - Implantación de la estrategia.
- 3 - Medición de los resultados.
- 4 - Evaluación de la estrategia.<sup>22</sup>

Para que una organización obtenga el máximo beneficio de una estrategia, esta debe ser implantada o puesta en acción, debe ser constantemente observada para ver el efecto que está teniendo en la organización y debe ser evaluada y examinada para ver si esta teniendo el efecto que desea la administración.

La planeación estratégica puede describirse como un proceso de nueve pasos:

- 1 - Definir la misión de la organización.
- 2 - Establecer objetivos.
- 3 - Analizar los recursos de la organización.
- 4 - Analizar el ambiente
- 5 - Hacer predicciones.
- 6 - Evaluar oportunidades y riesgos
- 7 - Identificar y evaluar estrategias alternativas

<sup>22</sup> Certo C. Samuel – *Administración Moderna* – México Edit. Mc Graw Hill .1990 – P 89

8. - Seleccionar estrategias.
9. - Instrumentar la estrategia.<sup>23</sup>

Según Acle Tomasini. Para desarrollar un modelo de planeación estratégica es necesario desarrollar una conciencia de cambio, esta debe partir del directivo o directivos, es la máxima autoridad la que debe encender la mecha del entusiasmo para que todos participen en el cambio de conciencia; debe contemplar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos; debe tomar en cuenta el sector donde se desarrolla la empresa, los procesos de diagnóstico adecuada para determinar los puntos fuertes y débiles; con lo anterior se forma un marco de referencia para fijar los objetivos estratégicos y después diseñar la estrategia.

El modelo conceptual que plantea Steiner sobre la estructura y proceso de la planeación se basa, en los; propósitos básicos socioeconómicos, que en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su existencia, por tal motivo los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema definen la razón de la existencia, de la organización, así como su naturaleza y carácter esenciales.

Los propósitos básicos socioeconómicos son los lineamientos de finalidad que la sociedad espera de la institución de negocios, si esta no lo establece no podrá sobrevivir.

*Toda empresa que aspire a crecer debe tener un plan de negocios que defina los objetivos corporativos y los pasos para alcanzarlos*

---

<sup>23</sup> Stephen P. Robbins. - *Administración Teoría y Práctica*-México Edit. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. 1994 - P 553

Los planes varían mucho de acuerdo con el tipo, tamaño, mercado o industria de la compañía sin embargo todos los planes de negocios con éxito tiene cinco elementos en común y son, en orden a su importancia, los siguientes:

1. - El presidente es reconocido y sirve como el director de planeación más alto de la compañía.
- 2 - El plan se prepara con aportaciones de los departamentos, el personal debe estar involucrado
3. - El objetivo principal es crear pautas concisas y fáciles de seguir
4. - Los recursos se concentran en lograr un número limitado de objetivos importantes y cuantificados, no muchos objetivos insignificantes.
5. - Los objetivos se ponen a prueba para ver si son compatibles uno con otros.<sup>24</sup>

La planeación estratégica comprende cuatro actividades de planeación:

La primera consiste en desarrollar un claro sentido de la misión de la empresa en los términos de su campo de acción industrial, campo de acción de segmento cliente, vertical y geográfico

Un proyecto de misión bien desarrollado proporciona al personal un sentimiento compartido, de propósito, dirección y oportunidades

La segunda actividad requiere identificar las Unidades Estratégicas de Negocios. (UEN) de la empresa, lo que mejor define a un negocio son sus grupos de clientes, las necesidades de sus clientes y la tecnología. Las UEN son unidades de negocios que pueden beneficiarse de la planeación por separado,

---

<sup>24</sup> Lev R. Albert - *Planamiento Estratégico* -- Argentina -- Edt. Macchi, 1991 -- P 119

enfrentándose a competidores específico, y ser administrados como centros redituables

La tercera actividad demanda la distribución de recursos en las diversas UEN, con base en el nivel de atracción de su mercado y fuerza competitiva de la empresa, existen varios modelos disponibles para ayudar al director corporativo a determinar las UEN, que deben ser estructuradas, mantenidas, cosechadas, o eliminadas.

La cuarta actividad requiere la expansión de los negocios existentes y el desarrollo de otros nuevos, para cubrir la brecha de la planeación estratégica.<sup>25</sup>

Hablando de Unidades Estratégicas de Negocios ( UEN) debemos plantear los criterios fundamentales que son

- 1 - Estar constituida por producto o línea de productos cuyo mercado no depende de la venta de otro producto.
2. - Contar con clientes claramente identificados.
3. - Tener competidores definidos.
- 4 - Contar con estándares propios de calidad
- 5 - Tener una estructura de precios propios.

Todas las UEN. deberán soportar un riesgo de negocios aceptables. Para generar estrategias empresariales más adecuadas para el desarrollo de las organizaciones, se deberán basar en la generación, de valores en la empresa. La organización puede justificar su existencia mediante dos importantes funciones: la de crear valor en la cartera de negocios y la de afirmar ese valor. Esto puede

<sup>25</sup> Kotler Phil: -- Dirección de la Mercadotecnia -- México. Edit. Prentice Hall 1990 -- P 68

crearse por medio de las aptitudes de un liderazgo, la coordinación de los dotes visionarios que posean los líderes.

Las empresas tienen seis grados de libertad en las UEN, estas son:

1. - Aptitudes para definir negocios
2. - Destrezas de liderazgo
3. - Dotes visionarios
4. - Capacidades de representación
5. - Capacidades de protección
6. - Capacidades de apoyo.<sup>26</sup>

Si se toman en cuenta cada uno de los criterios se tendrá una buena capitalización y financiamiento.

La planeación estratégica es importante para cada una de las diversas empresas no importando el giro en el cual se desarrollen.

Existen diversos pasos para contribuir a una mejor planeación de programas y proyectos mediante estrategias, tales como:

- ◆ Descripción de la administración estratégica empresarial.
- ◆ Dar una visión general.
- ◆ ¿Cómo definir metas personales y empresariales?
- ◆ El cliente determina la competencia
- ◆ ¿Cómo prever el futuro?
- ◆ ¿Cómo conocer la competencia?.
- ◆ ¿Cómo formular estrategias?.

<sup>26</sup> <http://www.uc3m.es/uc3m/gral/ig/calidad/calprin.htm>

- ◆ Evaluación y selección de estrategias.
- ◆ Saber la importancia del control estratégico.<sup>27</sup>

En los últimos años se han perfeccionado muchos métodos para ayudar en la predicción, la investigación y la toma de decisiones así como para la formulación de planes estratégicos, sigue basando estos en la intuición y la experiencia.

Cualquier enfoque que se utilice siempre la planeación estratégica comienza con un análisis del ambiente competitivo de la compañía esto se debe seguir los siguientes pasos.

1 - Establecer una definición clara de los mercados de la compañía, incluyendo los requisitos de éxito en cada uno de ellos. Luego estar preparado para revisar, la definición cuando sea necesario.

2. - Concentrarse en clarificar las diferencias significativas en los resultados alcanzados por cada competidor

3. - Determinar que variaciones en los programas y políticas de las competencias, o en su ejecución, explican cada diferencia clave y sus resultados.

4. - Esbozar las estrategias de la competencia.

5. - Definir la estructura de mercado más apropiado para el esfuerzo de la planeación estratégica de la compañía.<sup>28</sup>

Planificar debe ser sinónimo de acción, su meta es la dirección estratégica el medio es el plan estratégico. El estímulo para planificar es el cambio es el único que permanece constante.

<sup>27</sup> Mloz Rick -- *Los nueve pasos de la Dirección Estratégica* -- Mexico Edit Panorama, 1992 -- P 215

<sup>28</sup> Kenneth J. Albert -- *Manual de Administración Estratégica*. Mexico Edit Mc Graw Hill, 1994. P 71

El objetivo estratégico denota creatividad, no-control, la planeación debe desafiar y estimular, como resultados no solo requiere inteligencia, sino también intuición, no existen soluciones únicas, no se cuenta con libros ni con textos, ni con recetas de cocina, el proceso de dirección estratégica debe evolucionar y debe ser especialmente sensible a la cultura, el proceso de dirección estratégico ha de ayudar a administrar la diversidad de la fortaleza, debe consistir en acomodar o reconciliar esa diversidad y no en tratar de imponer una uniformidad. En su generalidad la planeación estratégica debe seguir los siguientes pasos:

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS**, donde se involucran los valores de la organización

En el **DIAGNÓSTICO**, se identificarán las oportunidades y peligros (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, jurídicos filosóficos... etc ).

**VISIÓN**, es el enfoque general de la organización, teniendo claros los objetivos y las metas a que se quiere llegar.

**MISIÓN**, es donde se identifica claramente el ser de la organización, el que hacer y el tener, es decir hacia donde quiere llegar a la organización

Establecimiento de **OBJETIVOS**, se harán con la estrategia particular de la organización

En el establecimiento de **METAS**, se tomará en cuenta el tiempo y el espacio en donde se llevarán a cabo las actividades planeadas estratégicamente.

La **REALIMENTACIÓN**, se hará evaluando los beneficios obtenidos con lo previamente planeado

La **MOTIVACIÓN**, logrando estas los factores de éxito empresarial tendrá lugar en la organización

Con las mejores **TOMA DE DECISIONES**.

Si bien es cierto que conocer el proceso de una planeación estratégica, es lo más importante. Pero mantener y desarrollar en nosotros la energía realizadora y significativa, sin olvidar los ingredientes personales de la planeación estratégica personal, con una actitud mental positiva, entusiasmo, perseverancia, imaginación y manejo del tiempo, ya que esto impulsarán las acciones que se han de traducir en resultados, teniendo en cuenta los detonadores principales que serán la visión y misión de la empresa.

En lo fundamental un proceso de planeación se trata de proporcionar un análisis crítico compartidos de los principales antecedentes de la planeación y desarrollo industrial así como una evaluación sobre el desarrollo de potencialidades. Estamos en el momento de los procesos y es ahí donde se tienen grandes oportunidades. Teniendo en cuenta un ambiente integral, teniendo un objetivo concreto contando con una apertura mental desarrollando habilidades para el trabajo en equipo

## **2.4. ANALISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

El tema que se trata ahora es de vital importancia ya que de ahí podemos desprender una planeación estratégica que nos dará las mejores oportunidades para conocer los mejores escenarios y pronósticos.

Las fortalezas son las que deben ser contempladas por la organización como directriz para el éxito sin embargo de las debilidades debemos trabajar en ellas para convertirlas en fortalezas, las amenazas están siempre en el entorno de la organización y dentro de ella lo significativo de esto es mantener una visión clara para convertirlas en oportunidades para la organización

Los escenarios se forman con factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos ambientales, tanto nacionales como internacionales, por esto las personas que van a formar los escenarios estén informados y comprendan la problemática que rodea a la empresa que pretende visualizar su futuro, esto le permitirá reducir la incertidumbre además de los enfoques cuantitativos que ayuden a determinar las tendencias.

Algunos conceptos de escenarios son los siguientes:

- ◆ Es uno de los métodos para dar sentido a un ambiente de negocios fluido y turbulento y a un incierto futuro.
- ◆ Los escenarios son descripciones de posibles opciones futuras del macro ambiente, su propósito principal consiste en señalar los límites del grado de incertidumbre, de los factores vitales para una decisión o pronóstico particular

- ◆ Los escenarios son descripciones acerca del futuro

A principios de los ochentas empezó a verse en el ambiente empresarial la formación de los escenarios y aquellas personas que lograban formar los escenarios eran prestigiadas, uno de los requisitos para poder conformar escenarios adecuados para la organización es estar informado, puesto que los escenarios son una base para desarrollar modelos de planeación estratégica.

Algunas ventajas de escenarios pueden ser

- ◆ Se pueden modificar en algunas de sus partes
- ◆ Pueden dar un panorama global de la situación que se estudia.
- ◆ Abarca los aspectos más importantes que afectan a la empresa.
- ◆ Reduce la incertidumbre.
- ◆ Todos los aspectos que se ven de una manera global, gracias a los escenarios, se vuelven concretos.

Cuando uno quiere hacer uso de la planeación estratégica es conveniente estructurar un horizonte de plan estratégico, y dentro de este plan ir ubicando los escenarios paulatinamente.

Acle Tomasini clasifica los escenarios de la manera siguiente.

- ◆ Misión de la empresa.
- ◆ Escenario macro.
- ◆ Escenario micro.
- ◆ Diagnóstico de la empresa.

- ◆ Objetivos estratégicos.
- ◆ Estrategia.

Como se puede apreciar en la anterior clasificación la clasifica tanto en el ambiente interno como externo de la organización y claro para poder analizar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización debemos estar atentos a lo que sé este dando tanto en el ambiente interno como fuera de nuestra organización.

Los propósitos de los escenarios pueden ser los siguientes:

1. - Señalar los límites ó el grado de incertidumbre de los factores vitales para una decisión o pronóstico muy particular.
2. - Evaluar los riesgos esclareciendo los supuestos y dar los puntos que envuelven el macro ambiente.
3. - Ser un importante medio de comunicación para la planeación estratégica.
4. - Tener procedimientos honestos y fáciles de entender.

Podemos citar diversas características de los escenarios como: Escenarios múltiples; amplitud; verificación de los puntos de vista y de los supuestos, vínculo con las decisiones estratégicas; vínculo entre la planeación estratégica y la planeación operativa; contexto para otros pronósticos y base para la vigilancia del medio ambiente.

Para poder llevar a cabo un modelo claro de planeación estratégica debemos contemplar desde luego las fortalezas y debilidades de la empresa así como las amenazas y las oportunidades, con el 100% de credibilidad.

La credibilidad nos sirve para: comunicamos, que es el punto clave para resolver problemas; generando ideas es ahí donde vamos a detectar oportunidades; encarar proyectos es decir organizar recursos; mantener equipos de trabajo esto es importante para controlar los procesos; formular estrategias; formular caminos tácticos este punto puede ser el inicio para negociar, y detectar oportunidades, será la clave para percibir la realidad y el futuro.

Algo importante que debemos contemplar es la toma de decisiones sí bien es cierto que debemos tener clara la ubicación de escenarios algo significativo es la toma de decisiones y aquí es donde vamos a identificar aspectos concretos identificando riesgos, y oportunidades estas decisiones deben quedar lo suficientemente claras para hacer más fácil la construcción de escenarios para evitar que resulten muy generales y difícil de utilizar.

Algunos factores claves para la decisión se mencionaba a continuación primeramente debemos tomar como sinónimo estrategia igual a decisión; los factores que proporcionan información directa a la estrategia serán aspectos como: tamaño del mercado, recursos de capital, desempeño económico, recursos humanos, disposiciones oficiales, disponibilidad y capacidad tecnológica y márgenes de utilidad.

Otro tipo de factores que influyen de una manera más suave pero que es necesario considerar estos son: clima organizacional, estilo de dirección, capacitación y tecnología.

Desde luego hay que limitar los escenarios considerando los objetivos y la misión concreta de la organización. Es oportuno mencionar que el análisis de las decisiones reducirán la incertidumbre que se pueda presentar.

Lo importante es identificar que es lo que interesa para la construcción de los escenarios y de los o el modelo que este surgiendo.

Para la lógica de escenarios estará en enlace con las fortalezas y debilidades de la organización. Y consisten en involucrar las fuerzas claves para no utilizar las fuerzas que no tengan representación.

En el Análisis de la matriz **DOFA**, (en inglés SWOT), Weakness Opportunities Strenghts Threats; son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

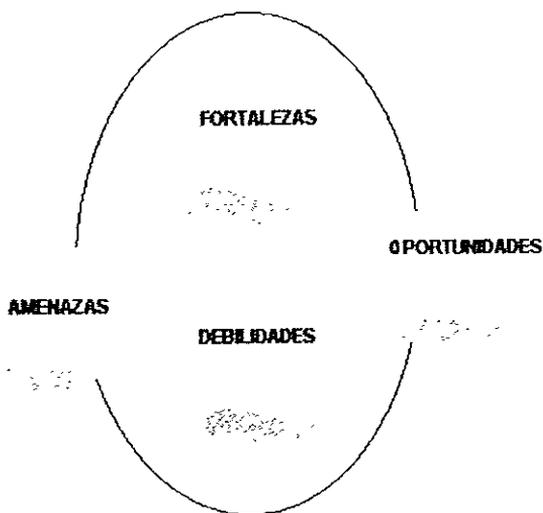
Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el que este interactúa. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y pueden ser usados por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidades estratégicas de negocios, etcétera.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultados del análisis DOFA, pueden ser de gran utilidad no solo para crear estrategias para cambios favorables para la organización, sino también para el análisis de mercado y en las estrategias de mercadeo para ser incorporadas principalmente el plan de negocios de la organización.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización, resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno, por lo anterior el análisis DOFA consta de dos partes una parte interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las **FORTALEZAS** y las **DEBILIDADES** de la organización, aspectos en los cuales la organización puede tener algún control.

La parte externa ve las **OPORTUNIDADES** que ofrece el mercado y las **AMENAZAS** que debe enfrentar la organización en el ambiente donde interactúa, es claro que aquí la organización tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. A continuación se muestra un diagrama que representa la relación del medio ambiente interno y externo en cuanto las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.



En las FORTALEZAS Y DEBILIDADES, se consideran las siguientes áreas:

- ◆ Análisis de Recursos: Capital, Recursos Humanos, Sistema de información, Activos Fijos.
- ◆ Análisis de Actividades: Recursos Gerenciales, Recursos Estratégicos. Creatividad
- ◆ Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa
- ◆ Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las fortalezas de una organización se debe tomar en cuenta que éstas se pueden clasificar en:

1. - Fortalezas organizacionales comunes. Cuando una fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras, la pérdida competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras está en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. - Fortalezas distintivas. Cuando usan determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras, las empresas que saben explotar sus fortalezas distintivas, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ◆ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- ◆ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo)

3 - Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas. Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.** Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños, las

amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se Consideran:

- ◆ Análisis del entorno. Aquí es donde se analiza la estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados etc.).
- ◆ Grupos de interés. Tales como gobierno, instituciones publicas, sindicatos, gremios accionistas, comunidad.
- ◆ El entorno visto en forma más amplia. Tales como aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.<sup>29</sup>

Cuando hagamos el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas debemos preguntarnos:

1. -¿Cuáles son esos aspectos donde se supera a sus principales competidores?.
2. - ¿Cuáles son los aspectos donde los competidores nos superan?.
3. - ¿Cuales son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- 4 - ¿Cuales son las mejores oportunidades que tiene?.

## **2.5. TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA.**

La teoría de la planeación estratégica se basa principalmente en los pronósticos, estos son los supuestos que sucederán por determinados eventos siempre y

<sup>29</sup> Ayala Ruiz Luis Eduardo, Arias Amaya Ramiro . *Apuntes de clase Gerencia de Mercadeo*. Ciencias Económicas Administrativas 1998

cuando mantengan ciertas consideraciones. Los pronósticos es una estimación de lo que ocurrirá la cual se basa en la información existente.

Es importante conocer que el pronóstico es una de las herramientas para construir escenarios importantes para la planeación estrategia corporativa.

La planeación corporativa o planeación estratégica fue introducida en algunas empresas a mediados de 1950

Algo que se deberá tomar en cuenta en las estrategias corporativas es la fomulación de la estrategia de una empresa:

- ◆ Identificación de la estrategia actual.
- ◆ Análisis del atractivo del medio ambiente.
- ◆ Análisis de las capacidades de la empresa.
- ◆ Identificación del procesamiento estratégico.
- ◆ Formulación de estrategias.

La estrategia competitiva es una técnica que la empresa puede utilizar para ejercer poder en su ámbito de competencia contemplando el tamaño de la organización, tecnología, recursos humanos, la estructura competitiva de una industria particular, el ambiente, la acción directiva y las fuerza y debilidades de la empresa.

Cuando la organización esta bien estructurada, posee un tamaño apropiado; su cadena escalar o diferenciación vertical es congruente en relación con la departamentalización y, con respecto a la diferenciación horizontal, sus funciones se interrelacionan de manera lógica. En donde todos y cada uno de los departamentos de la organización llevan a cabo tareas interdependientes.

Si se considera el factor riesgos y oportunidades, podría decirse que el elemento proveedores influye sobre el departamento de ventas. Si se considera el factor ambiente, entonces elementos como la inflación inciden sobre el departamento de finanzas, por otra parte, los cambios en las preferencias del consumidor tienen relación con el departamento de mercadotecnia.

Un directivo no necesita ser experto en cada disciplina relacionada con el proceso de la planeación estratégica, pero si debe identificar los elementos, métodos y prácticas principales de las disciplinas que afecten su área de planeación y el conocimiento conceptual de los mismos.

Las empresas cambian sus procedimientos de planeación en forma constante y sus practicas de hoy, tal vez, no sean las de mañana por lo que la teoría de la planeación estratégica corporativa es dará de acuerdo a cada necesidad y ventajas corporativas.

Se debe tener cuidado con la formulación de estrategias ya que si estas no se ejecutan es peor que si no se tuvieran, se pierde el tiempo se pierde credibilidad y lo peor de todo se origina una gran confusión sobre lo que se desea. Muchos ejecutivos de compañías reportan que a pesar de los grandes esfuerzos y costos, su planeación estratégica no conduce a los resultados esperados, con frecuencia la formulación de la planeación estratégica corporativa se ha convertido en un ejercicio de moda, y solo se hace en realidad por satisfacer el presupuesto, en otros casos, los objetivos estratégicos se retienen, pero poco es lo que sucede; se impone la inercia.

En ocasiones la situación política interna crea bloqueos, incluso en donde la cooperación, es buena.

Si bien es cierto que la formulación de la estrategia es una herramienta efectiva para el aprendizaje, los resultados reales vienen cuando los planes se concretizan.

Existen tres formas básicas para mejorar la ejecución de la estrategia y son:

1. - Ligar la estrategia en sí con los planes de acción
2. - Formar estructuras y personal administrativo que refuercen la estrategia.
3. - Integrar la estrategia y los varios elementos de la estructura en un todo sinérgico<sup>30</sup>

Cualquier estrategia debe concurrir en el contexto de las reglas del juego para el comportamiento competitivo socialmente deseable, sin olvidar las normas de ética y por medio de las políticas y regulaciones del gobierno. Las reglas del juego no pueden lograr el efecto deseado a menos que anticipen correctamente la forma en que las empresas responden estratégicamente a las amenazas y oportunidades competitivas.

El empresario, en efecto usualmente determina la estrategia analizando el ámbito interno de su empresa, su entorno y sus preferencias analizando los valores éticos y sociales de la organización y definirá sus preferencias en un marco de valores. Es por esto que la teoría de la planeación estratégica corporativa estará en relación con la identidad, valores, principios por cada organización, tomando en cuenta desde luego su entorno, es importante decir que es responsabilidad de cada organización la aplicación de la planeación estratégica.

<sup>30</sup> Yastir Borsy Newman Williams - *Estrategia en Acción* - México: Ed. LCECSA, 1985 - P 115

**CAPITULO 3**  
**ESTUDIO DE CASO**  
**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**  
**3.1. ANTECEDENTES**

El impacto de la calidad en muchas empresas Mexicanas ha sido una preocupación vital, para estar dentro del campo de mejora continua, consciente de esto la empresa, "Industria Automotriz S.A. de C.V." continua con el compromiso que tiene con sus trabajadores y sus clientes de seguir siendo competitiva pese a todos los problemas a los que se enfrenta.

La empresa ha vivido siempre preocupada por competir y estar dentro del mercado; es por eso que desde sus orígenes en el año de 1949, año en que se funda bajo la denominación de "S Hermanos", iniciando así sus operaciones, como una empresa familiar dedicada a la fabricación de carrocerías de camiones y ubicando sus instalaciones en la Ciudad de México, DF. En la colonia Industrial Vallejo

Diez años después de haber iniciado sus operaciones en el mercado se une con la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial S.A. de C.V., consolidando así a la empresa Industria Automotriz. Una vez establecida dicha alianza comercial, la Industria Automotriz opta por dedicarse a la manufactura y ensamble de autobuses integrales, para el transporte urbano, inter-urbano y foráneo, sin embargo, paulatinamente se va abriendo paso a nuevas operaciones hasta llegar a fabricar trolebuses

A consecuencia de mostrar grandes posibilidades de desarrollo en sus productos y la alta calidad en sus modelos se originó una creciente demanda por los mismos, esto condujo a la empresa a un crecimiento mayor, que culminó en el año de 1974 con la inauguración de la nueva planta de producción en la Zona Industrial Cartagena en Tultitlán, Estado de México.

En el año de 1988 la Empresa Industrial se pone a la venta, siendo adquirida de forma inmediata por un grupo de inversionistas privados dedicados a la producción de autobuses, convirtiéndose así en una empresa privada de gran magnitud.

### **3.2. LAS ORGANIZACIONES NO SE PONEN A DIETA SE EJERCITAN**

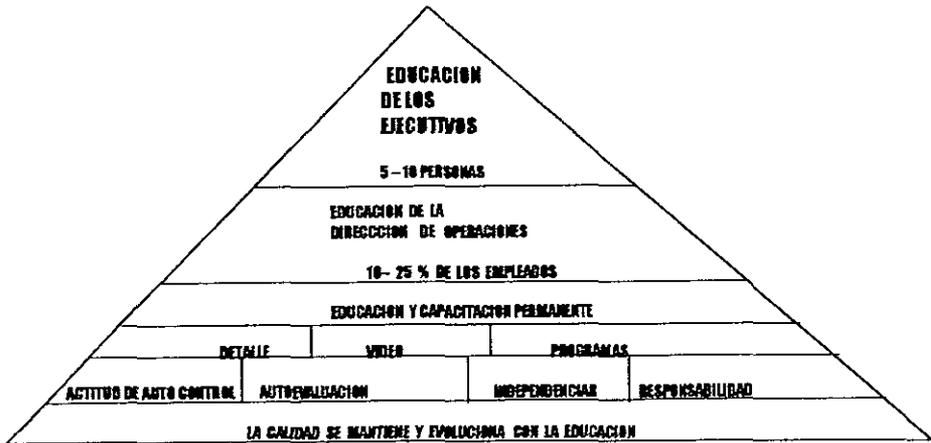
Actualmente existen diferentes factores que han obligado a la empresa a modificar, cambiar y mejorar sus procesos, es muy probable que estos factores sean, la actuación de otras compañías del mismo giro, lo que el mercado demanda y la obligación de satisfacer dichas necesidades y la imperante necesidad de sobrevivir en un mundo de competencia globalizadora, obliga a las empresas a modificar sus procesos.

Estas mejoras de las que se habla obligan a la organización a emprender acciones, en muchas ocasiones muy drásticas, como recorte de personal, recorte presupuestal, rotación continua de puestos, que esto en lugar de aliviar a la organización crea mucho más incertidumbre en el ambiente organizacional, generando una mayor resistencia a los planes propuestos por la dirección

Es importante señalar que para lograr cambios que brinden la ventaja de crecimiento es necesario hacer un análisis de las carencias y errores que en el presente atañen a la organización y si se encuentran que son los procesos quizá rediseñarlos.

Hoy en día se habla de calidad constantemente en todos los aspectos pero hay que tomar en cuenta que la cultura de calidad que la empresa cree para sí es exclusivamente para ella y que no podemos *adaptar modelos de una a otra*, debe ser como comúnmente se dice un traje verdaderamente a la medida que logre un proceso continuo de cambios innovativos, exigiendo a su vez nuevos modelos de comercialización de sus productos, cuando una organización se involucra en esta etapa es cuando en verdad se ejercita creando nuevos sistemas, nuevos procesos, nuevos productos, y lo que es más importante nueva cultura organizacional que lleva a una mayor productividad, esta es la tarea que ésta empresa manufacturera se ha dado a la tarea desde sus orígenes.

Un ejemplo de que la empresa "Industria Automotriz S.A. de C.V." esta ejercitando la calidad esta sustentada en su pirámide educativa como se muestra a continuación.



Para obtener una mejor planeación y un adecuado control de las actividades realizadas y objetivos obtenidos, es importante asimilar el proceso de aseguramiento de la calidad sobre parámetros educativos que da ventaja de identificar posiciones compromisos personales en la promoción de la calidad, dentro de los lineamientos establecidos y conforme a los objetivos generales.

En nuestra época vivimos con la idea de que se piensa y se actúa más rápidamente que hace algunos cuantos años.

Tener un cambio en éste tiempo es muy benéfico para nuestras vidas, ya que lo que antes funcionaba ahora ya esta obsoleto o pasado de moda, por eso es tan importante fomentar

Un cambio en la forma de actuar y de pensar de cada persona ya que así podremos estar al día con lo que sucede a nuestro alrededor y poder desarrollamos satisfactoriamente en cualquier ámbito de nuestra vida, es ahí

como podemos ejercitar a nuestra gente, enseñando día a día a nuestros trabajadores y empleados a ejercitar su mente y su creatividad, organizando de tal manera que seamos siempre una organización que este en constante aprendizaje.

Las técnicas, los conocimientos, los procedimientos, los productos, etc., de hoy en día viven rápidamente, se envejecen antes de tiempo y mueren muy jóvenes, este ritmo tan veloz de cambios es el que nos envuelve y es cada día menos controlable es por eso que debemos estar preparados, ninguna industria escapara a esta realidad y mucho menos resultaremos exentos, con lo que respecta a la organización en estudio es una empresa que se ha interesado siempre por estar renovándose sin embargo siempre existen conflictos ambientales que orillan a tomar decisiones drásticas.

A las personas que se les pide que aprendan formas diferentes de pensamiento, comportamiento, comunicación y motivación, se resisten; pero su permanencia en la organización, sin mencionar su éxito, dependerá de su capacidad o disposición para realizar algo que los adultos odiamos hacer cambios. Las presiones pueden ser intensas sin embargo los frutos no se compararán a las presiones a las que fuimos en momento sometidos, nuevamente es necesario decirlo esto es parte de ese ejercicio que la empresa debe brindar a sus trabajadores para que de este modo pueda ir controlando sus angustias.

Nuestra cultura adora los datos y se nos ha hecho creer que el éxito tiene una forma cuántica es decir, en las industrias, por ejemplo interesa que niveles de productividad logrará durante un período en relación con la competencia, niveles de ventas que se están teniendo, que utilidades se están teniendo; y en lo personal cuantas casas tienes, de que magnitud son, cuantos autos, cuanto

ganas, cuantas cuentas bancarias tienes etc., etc., todo en un sentido de lo cuántico, pero nunca en lo cualitativo, tomando en cuenta los valores, el trato con la gente, nuestra apertura mental para la resolución de problemas, nuestro desarrollo de habilidades para trabajar en equipo.

Todos necesitamos ser competentes en el trabajo, la escuela, el hogar es decir todos y cada uno de los roles que desempeñemos, para llevar a cabo esto necesitamos conocimientos básicos, pero algo más significativo que debemos tener, es el hecho de hacer con pasión nuestro trabajo, esto es un punto clave para no sucumbir ante el fracaso. La pasión hará sentir a nuestros trabajadores más motivado para correr riesgos y le dará la energía extra que necesita para seguir creciendo, aprendiendo, innovando y afrontando retos, la pasión es la base para la perseverancia, la empresa lo tiene únicamente hay ir involucrando a nuestros trabajadores.

La perseverancia es especialmente importante cuando los obstáculos surgen inesperadamente, cuando nada es predecible y cuando la competencia es feroz. Necesitamos perseverar para afrontar la adversidad y recuperarnos del fracaso.

Cualquier ejemplo que nosotros quisiéramos citar como exitosas veríamos que se iniciaron con esa pasión y perseverancia, ya que cuando nosotros ponemos pasión a las cosas que hacemos aparece inmediatamente la perseverancia, no implica ningún esfuerzo iniciarla y damos a la tarea, probablemente tengamos que forzarnos a sí mismos a detenernos.

La pasión en cualquier aspecto de nuestra vida afecta a todos los demás y muy pocos lo comprenden.

Cuando uno tiene pasión por algo, este sentimiento nos comunica más vitalidad, más energía, más resolución, y se trasmite igualmente al resto de nuestro grupo, la pasión y el compromiso nos permiten pasar del propio compromiso a ser competentes y preparados.

Los líderes ponen énfasis en la importancia de aceptar el cambio, como todos sabemos el cambio es perturbador, la tendencia natural es resistimos a lo que tenemos, y lo que creemos, lo que tenemos realmente seguro. Sin embargo debemos acostumbrarnos a vivir en una realidad de cambios, las cosas jamás regresan a lo normal, porque tanto lo imprescindible como el cambio son normales, no hay regreso, después del cambio habrá más cambios, esto aunque suene paradójico es lo único que no cambia.

Las personas se resisten al cambio cuando sienten que no tienen el control o que las están controlando, y esto es lo que ha pasado en muchos momentos en la organización; principalmente con la inversión de la empresa sueca los empleados desarrollaron una mayor resistencia, para que pueda minimizarse estos sentimientos se debe devolver el control a nuestros trabajadores, ¿y esto como se hace?, nos preguntaremos. Se hará proporcionándole toda la información acerca de su trabajo y la relación que este guarde con la misión y los objetivos de la organización; si se informa que se quiere producir, y que se quiere vender, de acuerdo a nuestra capacidad.

Por ejemplo si las entradas son menores que las salidas, las ordenes pendientes disminuyen, pero si las entradas superan a la salida las ordenes pendientes aumentaran, esta información se utilizará para verificar la cantidad de trabajo programado y producido siendo esto relevante para la toma de decisiones.

CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS		S E M A N A			
		1	2	3	4
ENTRADA PRC	PLANEADA	500	500	500	500
	REAL	475	500	525	
	DESV. ACUM.	-25	-25	0	

SALIDA CP	PLANEADA	600	600	600	600
	REAL	550	475	550	00
	DESV. ACUM	50	-175	-225	

ORD PEND ESTADO	PLANEADO	800	700	600	500	400
	REAL		725	750	725	

**“EL PLAN QUE EXCEDE A LA CAPACIDAD NO SE PUEDE PRODUCIR.”**  
 Este plan puede ser importante para los niveles de desempeño en la organización.

$$\text{Desempeño del plan comercial} = \frac{\text{RI real}}{\text{RI planeado}} \times 100 = \%$$

RI= Rendimiento de la inversión.  
**MEDICION DEL DESEMPEÑO.**

FUNCION	OBJETIVO	MEDIDA
PLAN DE VENTAS	REVISION DEL PLAN DE VENTAS	PLAN DE VENTAS = PLAN COMERCIAL POR UNIDADES MONETARIAS Y UNIDADES DE PRODUCTOS, POR MES
RESPONSABILIDAD	DESEMPEÑO DEL PLAN DE VENTAS	PEDIDOS RECIBIDOS = PLAN DE VENTAS POR UNIDADES MONETARIAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS, POR MEZCLA, POR MES
<b>V E N T A S</b>	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS PLAN POR MES

Contar con metas y objetivos es importante pero nunca suficiente ya que debemos tomar en cuenta lo relevante de éstos para alcanzar nuestros sueños, esto son la visión de la empresa son muy importantes aunque parezca un tanto utópico.

Los sueños pueden motivar a las personas más que cualquier otra cosa, el sueño es un estado ideal, mientras que la meta es un estado real, en alguna ocasión escuchaba que los sueños se acaban cuando uno empieza a pensar, sin embargo esto sucedería cuando se obsesiona con pensamientos que probablemente no tengan nada que ver con tus sueños, por esto se debe señalar Lo importante de los sueños es que los llevemos a la acción El sueño brinda vigor, visión y dirección, mientras que la meta nos señala un blanco específico de

corto plazo, la meta es un paso hacia el sueño.

El sueño es un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites. Las metas o pensamientos que se fijan sin tener un sueño solo se utilizarán, literalmente con solo la mitad de nuestra capacidad cerebral.

Hoy en día los trabajos son muy pequeños espiritualmente, los trabajadores no quieren trabajar para una empresa sino para un movimiento, esto lo vemos día con día, ellos lo que están buscando es algo que tenga más significado y que les dé un mayor sentido de propósito en cuanto a lo que hacen, éste modelo es el que se tomará como base para poder ejercitar a nuestro personal y transformar a nuestra organización no únicamente en el sentido, cuantitativo sino cualitativo, pudiendo llegar hacia sus corazones como sus bolsillos esto último sucede en consecuencia de lo que realmente se está haciendo bien con pasión y llevando a cabo tus sueños.

*Tenemos que hacer una breve reflexión en el trabajo, ya que los sueños personales se descartan por consideración a las metas corporativa; en nuestra vida personal, los sueños se van desgastando a medida que envejecemos y nos volvemos más realistas. Muchos hemos sufrido derrotas, pero esto debe ser pasajero, o quizá también nos hemos desanimado en la lucha por realizar nuestros sueños, pero debe sorprendernos la capacidad con que podemos redescubrir nuestros sueños y volver a luchar por convertirlos en realidad.*

Debemos entender que una vez descubierto un sueño o revivido algún otro, el trabajo inicial es mantener vivo ese sueño, una manera de lograrlo es tener

recordatorios a nuestro alrededor, esto nos ayudará a recordar porque hacemos determinadas cosas reviviendo aquella energía y rejuveneciendo el espíritu.

Uno de los mayores límites que les imponemos a nuestros propios sueños y metas es creer que lo más rápido es lo mejor.

Si bien es cierto que en los últimos años el ritmo de vida se ha incrementado, y cada vez más cosas se escapan de nuestro control, tratamos de actualizarnos viviendo la vida a un ritmo más acelerado y las organizaciones tratando de innovar por innovar para lograr un lugar en el mercado tan competitivo, y no se toma en cuenta que la innovación debe ser creatividad en base a un sueño que se persigue. Muchos piensan que para salir adelante debemos apresurarnos; a pesar de las advertencias en que trabajemos con mayor perfección sin importar el ahínco que pongamos a estas tareas, continuamos los juegos desesperados de apresurarnos y mantenemos al día, esa es la realidad de hoy, sin embargo debemos cambiarla.

En la actualidad se es menos eficiente cuando se trabaja a alta velocidad y precipitadamente. Con el deseo de aumentar la productividad y disminuir los costos, muchas empresas estimulan e institucionalizan esta mentalidad de más rápido, y la empresa en estudio no es la excepción, más esfuerzo, poco tiempo, con horarios más prolongados, esto nos lleva únicamente al desgaste, tanto físico como mental de nuestros trabajadores, esto debe ser un punto de alerta para muchos empresarios.

La idea de correr de ir más desesperadamente rápido nos lleva a esforzarnos demasiado, a ponernos tensos y a presionarnos para ir más allá de nuestra zona de rendimiento máximo y caer en una zona de pánico.

Tenemos que aprender a jugar para ganar, y no como en el foot ball que se juega a la defensiva, no petrificarse por el miedo de cometer un error, ser creativos, tener confianza en nosotros, concentrados en ganar no en la posibilidad de perder.

El establecer y enfrentar los problemas cuando se presentan, provocara en muchas ocasiones que salgan fuera de control, es imperante ejercitamos para ser atrevidos, romper las reglas, desafiar lo convencional, convertir el cambio en un aliado, jugar con demasiada cautela es peligroso.

Una herramienta clave para este ejercitamiento es la estadística que nos dá elementos de corrección como se muestra en el cuadro siguiente.

**TOTAL DE HORAS MÁQUINA**

**CENTRO DE TRABAJO 4200, ALINEAMIENTO DE RUEDAS.**

	ATRASADAS	1	2	3	4	TOTAL
Liberadas	2 0 0	400	350	350	200	1500
Programadas		200	300	300	300	1100
Carga Total	2 0 0	600	650	650	500	2600
Capacidad Disponible.		500	500	500	500	2000
Variación	- 2 0 0	- 100	- 150	- 150	0	- 600
Valoración Acumulada		- 300	- 450	- 600	-600	

Mostrando también la planeación aproximada de capacidad.

**PLANEACIÓN APROXIMADA  
DE LA CAPACIDAD**

	ENE	FEB	MAR	ABR
ENSAMBLAJE	503	50	50	50
	400	40	40	80
	500	200	200	200
	600	50	50	100
TOTAL	340	340	340	430

**CAPITULO 3 Estrategias Corporativas**

SOLDADURA	503	100	100	100	100
	400	75	75	75	150
	500	360	360	360	360
	600	90	90	90	180
<hr/>					
TOTAL	625	625	625	625	790
TORNO	503	150	150	150	150
	400	100	100	100	200
	500	440	440	440	440
	800	125	125	125	250
<hr/>					
TOTAL	815	815	815	815	1040
TALADROS	503	200	200	200	200
	400	125	125	125	250
	500	600	600	600	600
	600	160	160	160	320
<hr/>					
TOTAL	1085	1085	1085	1085	1370
<hr/>					
TIEMPO TOTAL RECORRIDO	2865	2865	2865	2865	3630
					 25% DE AUMENTO

Olvidemos los viejos paradigmas de juego a la defensiva juguemos en forma reflexiva ya que el actuar defensivamente nos provoca desgaste de energía y muy fácilmente sale uno fuera de la realidad competitiva. También debemos tener claro que el romper con las reglas establecidas nos lleva al compromiso de rediseñarlas, adoptando nuevos métodos, nuevos procesos, nuevos lineamientos; y claro como esto implica nuevos compromisos, mucho más trabajo, grandes responsabilidades, muy pocos lo quisieran hacer, es por ello que tenemos que

entrar en un proceso de aprendizaje continuo de ejercitamiento para la organización, y no teniendo la idea equivocada de recortes presupuéstales, de personal etc., es decir poner a dieta a la organización. Ejercitar a la organización será la manera de mantenerla en forma, la experiencia nos ha enseñado que la organización que quiera lograr el éxito debe ejercitarse, y bueno cuando el éxito ha llegado, tener claro que no es el punto final sino un paso en el camino que estimula la osadía a la creatividad, ya que la salud organizacional estará en ejercitamiento continuo.

Por esta razón la Empresa Sueca que invierte en esta empresa, es una empresa que desarrolla grandes negocios en el mercado global invierte en esta organización por su capacidad de calidad, para desarrollar fácilmente la comercialización global, anticipadamente los suecos realizaron un análisis de mercado identificando expectativas de la industria del transporte en nuestro país, analizan la importancia de importar desarrollando un plan de mercadeo global, dado que la empresa sueca es competente en llevar a cabo negocios internacionales contando con experiencias sustanciales en la industria de autobuses, con un conocimiento y habilidad en organizaciones matriciales para lograrlo con la "Industria Automotriz S. A. de C. V." Es necesario crear una nueva cultura organizacional.

Como Director general se tiene una gran responsabilidad para lograr que el trabajo sea no solo la ejecución del mismo sino un gran conocimiento y experiencias de ambas culturas, la satisfacción del anfitrión será desarrollar los más elevado resultados capacitado al factor humano en las demandas del presente y el futuro así como las demandas de los clientes y competidores.

### 3.3 ENFOQUE PARA EL CAMBIO EFECTIVIDAD - PRODUCTIVIDAD

En esta época se muestra un shock cultural debido al proceso globalizador que se presenta con mucho mas rigor en esta época para muchos, presenta graves problemas, pero para muchos otros presenta grandes oportunidades, estas estarán presentes siempre para quién quiera verlas.

La efectividad es la consecuencia de haber educado activamente a la organización y la productividad es consecuencia de esa efectividad como cada uno hace sus tareas.

Un claro ejemplo es el programa maestro que muestra un perfil de carga para cada uno de los modelos o familia de productos que se muestra a continuación:

#### PROGRAMA MAESTRO

<i>Meses</i>		<i>ENE.</i>	<i>FEB.</i>	<i>MAR.</i>	<i>ABR</i>
M O D E L O S	503	10	10	10	10
	400	5	5	5	10
	500	20	20	20	20
	600	5	5	5	10
TOTAL		40	40	40	50

Mostrando enseguida los resultados por horas invertidas en cada uno de los procesos

**PERFIL DE CARGA  
HORAS / UNIDADES**

Instalaciones Clave	Modelos			
	503	400	500	500
Ensamblaje	5	0	10	10
Soldadura	10	15	18	18
Torno	15	20	22	25
Taladros	20	25	30	32
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>85</b>

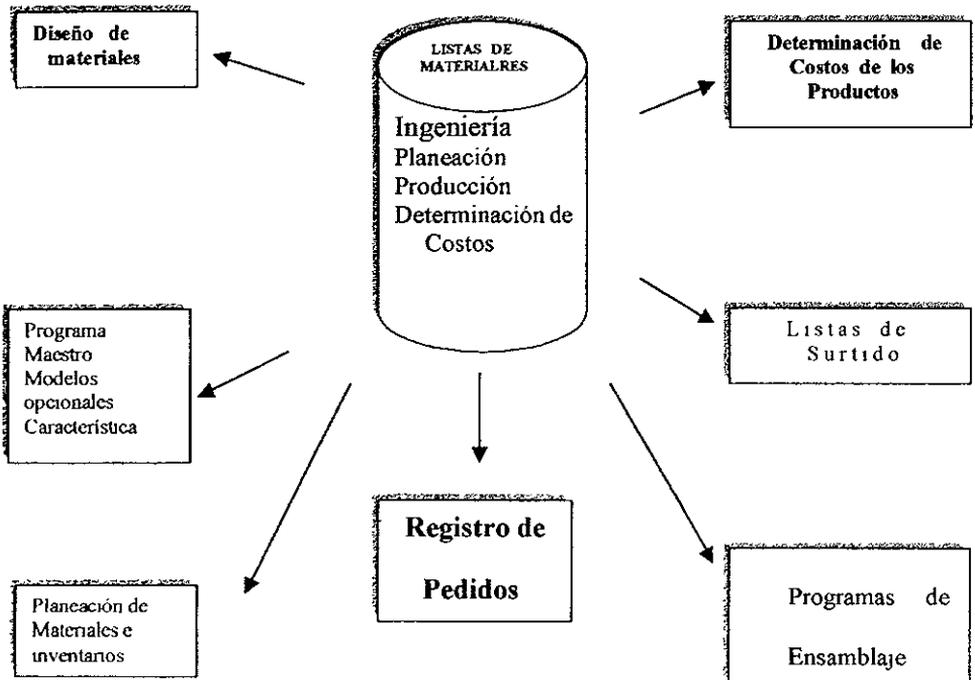
Es importante no perder de vista la competencia conociendo al enemigo; cuando alguien observa y copia a la competencia, solo se logrará quedar en segundo lugar, cuando alguien trata de copiar en el mejor de los casos podrá lograr una pequeña ventaja de corto plazo, cuando alguien observa a la competencia la analiza y la estudia mejorará lo que la competencia esta haciendo, siempre tomando en cuenta lo inesperado, aprovechando las oportunidades cuando se presentan.

Un ingrediente decisivo para aprovechar la efectividad de las tareas desarrolladas por nuestros trabajadores es tener la curiosidad de visualizar una puerta aunque no aparezca en las especificaciones, o en lo convencional, es quizá muy sencillo realizar tareas asignadas, sin embargo lo verdaderamente productivo es llevar a cabo lo inesperado y no todos se atreven a ello, una de las herramientas más importantes es la actitud empresarial y/o individual, esa actitud hacia el cambio.

La mayoría de los individuos buscan seguridad. Y lo lógico es lograr la productividad

de la empresa, para lograrlo debe unir la efectividad con la productividad; y el ser efectivo implica grandes esfuerzos de creatividad, innovación, seguridad y el enfrentamiento de retos, por esto necesitamos trabajar en esa posición de efectividad, significativamente la empresa muestra su efectividad en función de un adecuado uso de la administración de sus materiales.

## USOS DE LAS LISTAS DE MATERIALES



Algunas empresas en su búsqueda por alcanzar la productividad copiando los puntos fuertes de otras empresas del mismo ramo pero ciertamente al tratar de encontrar esa similitud se tendrá el riesgo de perder la propia identidad de la empresa. Frecuentemente decimos quiero ser, y el problema con esto es que, por más que uno quiera ser no será; una buena copia hecha con papel carbón seguirá siendo una copia, pero jamás será tan buena como el original

Dentro de la vida cotidiana tenemos el poder y la elección de una estrategia que va a estar determinada probablemente por algunas variables, tales como la calidad y los recursos con los que se cuenta sin embargo estos deben estar bien preparados para lograr la efectividad y luego entonces la productividad la empresa se dio a la tarea de aceptar un corporativo multicultural y este será su reto.

Si queremos llegar a lograr la máxima efectividad es importante que la dirección de la empresa, tome en cuenta tanto los recursos como los sistemas con los que cuenta, estableciendo acciones contingentes, las que en un determinado momento son las que conducirán a la efectividad, con la finalidad de anticipar posibles causas, esto dará la oportunidad de anticiparnos a problemas potenciales, creando acciones alternativas, que permitirán ir creando nuevos objetivos y metas; todo esto mostrado en un plan de previsión y no de corrección. En el ejemplo que a continuación se presenta se muestra la carga de trabajo de los centros contra la capacidad disponible.

**CARGA CONTRA CAPACIDAD**

CENTRO DE TRABAJO		ENSAMBLAJE	ATRASADAS	1	2	3	4	TOTAL
C A R G A	LIBERADAS	100	500	400	300	200		1500
	PLANEADAS		100	250	350	300		1000
	TOTAL	100	600	650	650	500		2500
CAPACIDAD				500	500	500	500	2000
A N A L I S I S	VARIACION	-100	-100	-150	-150	0		-500
	ACUMULACION	-100	-200	-350	-500	-500		80%

Este es un problema que hay que resolver, para esto se deben planear los requerimientos de capacidad ajustando la carga de trabajo con una clara idea de lograr la efectividad, aunado a esto tenemos que considerar la cultura, actitudes y aptitudes de los trabajadores y empleados en este momento en la organización pero sobre todo a la dirección de la empresa.

En nuestro país estamos sufriendo consecuencias por problemas que no fueron atendidos en su momento que no contaron con una planeación correcta y

mucho menos con planes de previsión, cambios que podemos decir que son casi de 360°, los cuales nos están afectando de manera irreversible, como es natural no repercute solo en un sector como equivocadamente se piensa afecta a todo los sectores, perdiendo de vista lo humano y lo social; los medios de comunicación, las guerras, el hambre, la falta de educación, las enfermedades y las fuerzas de la naturaleza, son factores que influyen en el desarrollo del hombre, y por lo tanto en su productividad

Necesitamos crear o reforzar una nueva cultura, la cultura deshumanizaste que se ha venido dando en la actualidad ha penetrado con mayor facilidad en las costumbres, pero debemos rescatar esas raíces, es decir la cultura humanizante aunque se este, perdiendo a pesar de ello existen todavía personas que mantienen las condiciones de vida que permiten al hombre con base en su dignidad mantener valores como personas para realizar su potencial para alcanzar *su naturaleza y espiritualidad.*

El bien común es lo que debemos perseguir ya .que solo esto entendido en todo su contexto se logrará el éxito empresarial, esto no puede seguir siendo un adorno de discursos políticos, empresarios, maestros y textos de estudios debemos llevarlo a una realidad tangible en donde se tome conciencia respecto a su ser y que-hacer en todas y cada una de las tareas que nos corresponden realizar independientemente de la cultura las costumbres o el idioma que hablemos. El gran peligro al que nos enfrentamos es caer en la enajenación de la que somos presa fácil, con objetos de propaganda, modas sociales y valores huecos.

Y hablando de valores diremos que es un concepto analógico que se aplica con referencia a una necesidad y atracción hacia el bien. Los valores considerados en una perspectiva antropológica sobre los que descansa una cultura, como un modo de vida, existen en todo tipo de comunidad o grupo humano. La transmisión de valores en gran medida se lleva a cabo de manera informal, mediante la cultura y comportamiento en la familia, institución, escuela, empresa y nación; por esto es importante rescatar los valores, que inspiran y regulan la conducta humana y por ello la actuación de líder.

El director de una organización debe ser un buen líder, ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso, significa que el objetivo a lograr ha de tener un contenido ético; el líder entonces persigue un fin valioso, positivo y evolutivo, no así el anti- líder que persigue o logra un fin anti-ético, anti- humano; la *influencia positiva que todo líder ejerce frente a otros debe ser guiado sobre un beneficio mutuo de reciprocidad confianza y respeto mutuo.*

No de poderes mal entendidos, ya que los que se guían sobre el poder pierden fácilmente el sentido de humanidad, tal vez llegará el momento que dirán y harán cualquier cosa para aferrarse al poder.

La congruencia es uno de los valores y conductas más importantes en el comportamiento de un líder, esto logrará certidumbre y credibilidad en los integrantes de la organización logrando así mismo un proceso de efectividad y por consecuencia productividad, hago referencia a esto dado que es uno de los valores más difíciles de encontrar y mantener, su significado es disciplina, lealtad, integridad, convicción tenacidad, cumplimiento, valentía, consistencia y sinceridad,

la conducta congruente siempre es un ejemplo de enseñanza, aprendizaje y esta siempre conlleva a la credibilidad.

El equilibrio, la salud física, mental y espiritual requiere de una congruencia interna; esto es: el pensar, querer, decir y actuar deben ser un mismo fenómeno en la motivación y la acción humana.

Es hasta este siglo XX que se dan los primeros esfuerzos para que la humanidad cuente con normas, valores y derechos humanos de consenso y valor universal. La Organización de las Naciones Unidas, después de dos guerras mundiales, dieron al mundo la Declaración Universal de Derechos Humanos, que en sus recomendaciones contienen principios éticos- jurídicos de valor universal.

Ya no esperemos a que alguien por algún motivo de el paso hacia la reforma de humanidad de las organizaciones, hoy en día es crear y enriquecer una cultura de trabajo orientada al logro de tres grandes lealtades:

La del personal frente a la empresa, la de los clientes actuales y potenciales y la de los proveedores. Esto será la efectividad de las grandes empresas y no por su tamaño sino por el éxito que aunque estén dentro de la clasificación de ser una empresa pequeña por su valentía, vigor y efectividad habrá logrado el nombre de gran empresa, esto es lo que persigue la empresa en estudio.

Nada fácil resulta enfrentar la tarea de definir a la productividad, palabra, tema, o concepto que ha sido preocupación de autores, investigadores, instituciones y naciones.

Es la ciencia económica la que más aplicaciones y conceptos han hecho respecto de la productividad, los conceptos económicos y los modelos econométricos, fundamentalmente, conciben a la productividad como una relación insumo–producto, como el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y como el mejoramiento en calidad y cantidad de bienes y servicios. En otras palabras la economía identifica a la productividad con la generación de riqueza.

El desarrollo de la industria y comercio basándose en modelos econométricos trata de entender el fenómeno productivo a partir de la planta productiva, esto es que a partir de la capacidad instalada de operación, producción y del rendimiento genérico o unitario de los instrumentos productivos y de la tecnología y equipamiento utilizados, pero este enfoque también resulta parcial al no derivar de una concepción integral del fenómeno productivo. Tal es el caso de la empresa automotriz en estudio que tiene una capacidad instalada de 222,000 metros cuadrados, con una área techada de 51,000 metros cuadrados, distribuida en una planta principal de 43,000 metros cuadrados y oficinas en 8,000 metros cuadrados, considerando 54,000 metros cuadrados de áreas deportivas, con una área de 117,000 metros cuadrados sin construir.

La planta principal incluye.

- a) Área de corte y maleado para autobuses integrales
- b) Subensamble de pequeños componentes
- c) Ensamble de ameses y sistema eléctrico
- d) Subensamble del panel eléctrico de control
- e) Ensamble de estructura. (250 soldadores)
- f) Sistema de pintura electro-forética ( anticorrosivo)
- g) Área de pintura general

h) Líneas de ensamble de autobuses integrales (una línea con cuatro secciones con 32 estaciones en total)

i) Carrusel de instalaciones del tren motriz

j) Área de corte y maleado de carrocerías

k) Línea de ensamble de carrocerías (dos líneas con 29 estaciones en total)

l) Aplicación de calcomanías y pintura en rayas.

Subestación eléctrica con capacidad de 2,700 KVA, a 220- 440 voltios.

Aire comprimido con una capacidad de 3,250 cfm y 90 psi. abastecimiento de agua en un poso de 40 lts/s y tanques de almacenaje con capacidad de 180 metros cúbicos.

Actualmente la planta esta siendo sometida a una distribución de gran escala a efecto de incorporar las herramientas para la manufactura de BUSSCAR y seis nuevas estaciones de pintado.

La planta de la Industria Automotriz S.A. de C. V. es una de las diez más grandes manufactureras de autobuses en el mundo contando ésta con una capacidad instalada de producción de diez autobuses integrales por día en un solo turno, además de diez autobuses sobre chasis por día en un solo turno.

La línea de autobuses de la Industria Automotriz S.A. de C. V. ofrece las características más avanzadas de la ingeniería automotriz, Esta empresa está consciente de las necesidades del pasajero tanto foráneo como urbano, por eso en el área de posventa ofrece a sus clientes el soporte de personal altamente capacitado, así como la asistencia técnica de capacitación tanto en planta como en campo y hasta en su propio taller con equipo, herramientas especiales y una amplia gama de repuestos originales para cubrir cualquier necesidad del producto

adquirido. Es importante que se cumplan las necesidades del producto, sin embargo esto será consecuencia de la capacidad y habilidad de trabajadores que estén involucrados con la planta, para ello se debe considerar el factor humano como uno de los más importantes en los niveles de productividad

En el enfoque humano-relacionista, la productividad es antes que nada un fenómeno humano, el hombre es quién genera el fenómeno productivo, a través de su motivación, actitud, compromiso y filosofía de vida, que apoyada por los instrumentos pueden lograr resultados productivos.

Erick Fromm señala que la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza; definiendo que el acto de acción productiva. solo se puede hablar de un acto productivo cuando el yo interno y la acción realizada por el yo y el destino de esa acción son un todo único e indivisible.

Debemos entender con claridad que la productividad es afectada por muchos factores como la cantidad, y la disponibilidad de materia prima, el volumen de operación, el flujo de trabajo en la organización, la competencia gerencial y en forma relevante la habilidad, motivación y actitudes de los trabajadores.

En la Industria Automotriz S A. de C. V. los productos que ofrece al mercado son:

STRADA Es una unidad para carretera, con una construcción integral con capacidad para 45 pasajeros, dormitorio en la parte posterior de la unidad,

cajuelas de lado a lado, portabultos, panorámico, instrumentos con gran visibilidad, calefacción central, 2 ejes, motor diesel con 330 HP transmisión de 6 velocidades sincronizadas, gran versatilidad de su manejo en todo tipo de carreteras y en su interior lujo y comodidad.

**BUSSCAR.** Es una unidad para carretera, diseñada para cubrir largos recorridos en cualquier tipo de camino con una marcha suave debido al diseño de su suspensión de aire, un tren motriz único en su configuración, motor Detroit Diesel serie 60 y transmisión ZF, sus interiores y acabados hacen de éste vehículos el más confortable de los productos de esta empresa, el autobús tiene la opción de contar con un compartimiento de baño, cocineta, aire acondicionado y tercer eje auxiliar.

**PREMIER.** Unidad para carretera, construcción integral, con capacidad para 45 pasajeros, dormitorio en la parte posterior de la unidad, cajuelas de lado a lado, portabultos, panorámico instrumentación con gran visibilidad, calefacción, dos ejes motor diesel con 330 HP transmisión de 7 velocidades, gran versatilidad en su manejo en todo tipo de carreteras y en su interior lujo y comodidad.

**U9** Unidad para uso urbano, construcción integral de plataforma baja, capacidad de 33 pasajeros sentados y 60 en total, unidad panorámica, asientos en plástico inyectado antivandálico, motor trasero, transmisión automática, dirección hidráulica, gran ventilación interior, capacidad para personas paradas, es muy versátil en su manejo en cualquier tipo de calles ya que su radio de giro es muy corto

U12. Unidad para uso urbano, construcción integral de plataforma baja, la capacidad de pasajeros sentados está en función de la distribución de los asientos, ya que esta unidad por su amplitud interior, permite cualquier ubicación de los mismos, el material de los asientos es plástico inyectado antivandálico, unidad panorámica, motor trasero transmisión automática, capacidad máxima de pasajeros a transportar 90.

U18. Unidad articulada para uso urbano, construcción integral de plataforma baja, diseñada para las grandes ciudades que requieren gran movilidad y alta densidad de pasajeros, tiene un sistema de articulación de alta tecnología y tren motriz en el carro trasero, la capacidad máxima es de 165 y tiene 63 asientos.

SPECTRUM. Unidad para uso urbano, construcción sobre chasis, se caracteriza por ser una unidad ligera para transportar 33 personas sentadas y 30 paradas, motor delantero diesel, transmisión manual de 5 velocidades excelente para el transporte de pasajeros en todo tipo de ciudades.

GENNESIS. Unidad para uso urbano u suburbano, construcción sobre chasis, esta unidad se caracteriza por su tipo de construcción para el uso en todo tipo de camino, en su interior se puede vestir con cualquier tipo de asientos que el cliente desee, puede contar con portabultos, cajuelas en los faldones en sus dos lados, pasamanería interior, motor diesel delantero, transmisión manual de 5 velocidades con dual.

Además de fabricar autobuses apegados a los más altos estándares de calidad, se tiene el compromiso con los clientes de brindarle la gama más completa de refacciones para mantener las unidades en óptimas condiciones de

funcionamiento. Este esfuerzo retribuye a los clientes en un crédito tangible otorgado por la Industria Automotriz S. A de C. V., reduciendo los costos de mantenimiento a largo plazo de las unidades adquiridas. Así como de evitarse ampliar y diversificarse sus líneas de proveedores de materiales para mantenimiento de las unidades que en la mayoría de los casos, resulta en una disminución de uniformidad y desempeño de los componentes integrados de los mismos.

El propósito de esta industria es contar siempre con las existencias necesarias y de calidad uniforme de los componentes que serán refaccionados a sus autobuses, así mismo cuentan con manuales de operación para obtener un mejor empleo de las unidades y por ende un mejor rendimiento de las mismas.

El diseño organizacional que emplea esta industria es mixto, esto es a consecuencia de la que toma ventajas tanto de la estructura funcional como de la lineal, provocando con ello la aparición de una estructura de carácter matricial, que no es otra cosa que una manera de formar equipos dentro de la organización tradicional, a demás de combinar los recursos humanos y materiales para lograr los fines de la organización.

La estructura de la industria Automotriz S.A. de C. V. consta de cuatro niveles jerárquicos que son:

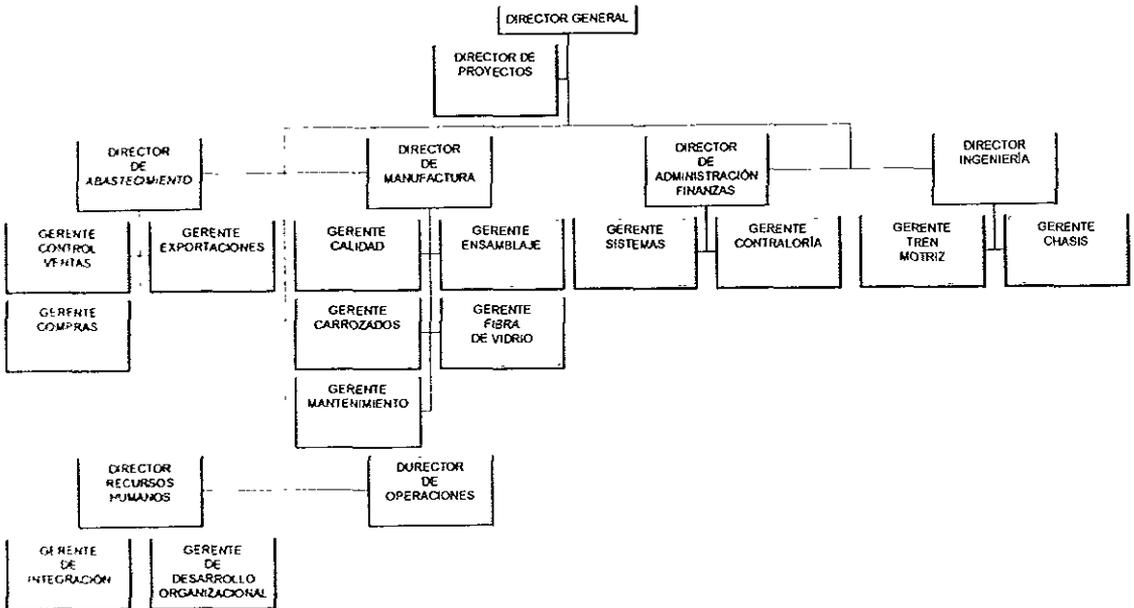
1 - **NIVEL DIRECTIVO.** Esta compuesto por la dirección general y la dirección de proyectos que funge como el consejo de administración.

2 - **NIVEL EJECUTIVO.** Integrado por las direcciones de: **Abastecimiento,**

**Manufactura, Administración y Finanzas, Operaciones, Ingeniería y Recursos Humanos.**

**3.- NIVEL INFORMATIVO.** Este nivel se encuentra constituido por las siguientes gerencias. **Control de Inventarios, Exportaciones, Compras, Recursos Humanos, Integración y Desarrollo Organizacional, Gerencia de Sistemas, Contraloría, Tesorería, Gerencia de Tren Motriz y de Chasis, Calidad, Ensamble, Carrozados, Fibra de Vidrio y la Gerencia de mantenimiento.**

**4.- NIVEL OPERATIVO.** Cuenta para su desempeño con una serie de departamentos, tales como: **Operaciones Financieras, ( Bancos y Caja Chica), Servicios al Personal (Nomina, IMSS, ISR, INFONAVIT, SAR, etc.), Crédito y Cobranza ( Cuentas por Pagar y por Cobrar), Atención al Personal, Capacitación y Desarrollo y Superintendencia de Mantenimiento.**



Con relación a las funciones de los componentes de la empresa se puede decir.

Que la Dirección General se encarga de aprobar programas y presupuestos, analizar estados financieros, dar las indicaciones correspondientes a los miembros de la organización, así como participar en las juntas correspondientes, establecer y evaluar planes estratégicos, programas, presupuestos, proyectos etc analizar alternativas y oportunidades de mercado; encausar a la empresa y las tomas de decisiones más viables para la misma.

La Dirección de Proyectos por su parte hace un diagnostico y dictamen de los planes y programas a seguir dentro de la organización, participa directamente en la toma de decisiones, sirve como asesor interno

Con lo que respecta a las **Direcciones**, estas tienen a su cargo la creación, análisis, desarrollo y generación de ciertos proyectos dentro de la entidad con el

fin de cumplir con su objetivo primordial que es el de dar a conocer a todo el mercado de transporte terrestre los modelos, para consolidar la industria automotriz como una empresa de vanguardia, innovadora y comprometida día a día con sus clientes y mercados.

La **Dirección de Abastecimiento**, tiene a su cargo el control de los diferentes artículos que se producen en la planta, realiza programas de fabricación, analiza pronósticos de compras y ventas, abastece los almacenes de las líneas de producción, distribuye los materiales entre las diferentes líneas de producción, busca al mejor cliente, modifica las políticas del cobro y del pago mejora la selección de proveedores, establece contratos con el exterior para realizar la exportación de sus productos.

**Dirección de Manufactura**, se encarga de llevar el control de los pedidos, así como de las materias primas que se requieren para funcionar y la distribución de las mismas en las diferentes líneas de producción, verificar que los productos lleguen a tiempo a su destino y en buenas condiciones; ampliar la infraestructura con el objetivo de implementar nueva tecnología en la misma; acondicionar y mantener las instalaciones de la planta, para su optima utilización; fabricar, los moldes correspondientes de acuerdo al modelo de cada autobús; implementar *nuevos procedimientos que agilicen la producción de las líneas.*

**Dirección de Administración y Finanzas**, se encarga de examinar las propuestas de crédito, alianzas, estrategias para minimizar costos y maximizar los ingresos; emite e interpreta estados financieros; mantiene estrechas relaciones con instituciones bancarias; busca proporcionar la información oportuna, preciso

y veraz para la optima toma de decisiones; maneja el efectivo de la empresa; lleva la contabilidad general de la empresa; realiza auditorias para ver que los recursos se estén aprovechando adecuadamente.

**Dirección de Ingeniería.** Esta orientada a revisar y controlar que las materias primas, piezas y refacciones se encuentren en sus respectivas líneas de producción; propone planes orientados a agilizar los procedimientos; cuida que la parte física y mecánica del autobús estén fabricados, y ensamblados adecuadamente

**Dirección de Recursos Humanos** Tiene como funciones revisar los resultados de las técnicas de personal implantadas; informar, a los directivos sobre movimientos de personal; emitir informes y boletines dirigidos a la organización ; establecer programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Con lo que respecta a las **Gerencias** es aquí donde se pone en practica los proyectos y planes aprobados por su dirección correspondiente, además de informar a sus dependientes directos sobre lo que se pretende hacer y como se debe hacer

En lo concerniente a los **Departamentos**, estos tienen la función de llevar a cabo el control y registro de todas las actividades de la empresa, así como, de notificar a clientes y conocer sus inquietudes.

Estos departamentos son muy variados y están en función a las necesidades y visión de la empresa, sobresaliendo los siguientes: Cuenta para su desempeño con una serie de departamentos tales como: Operaciones Financieras,

Servicios al Personal, Crédito y Cobranza, Atención al Personal, Capacitación y Desarrollo, Superintendencia de Mantenimiento, solo por mencionar algunos.

La dirección de esta empresa tendrá la tarea de hacer más productivo y funcional su área de trabajo, es decir más equitativo, significativo y trascendental su labor

Por esto se ha dado a la tarea de transformar paulatinamente su diseño organizacional de funcional, convirtiéndose poco a poco en matricial, siendo por el momento una estructura mixta

La productividad entendiéndose como tal, toda actividad realizada con compromiso y conocimientos, para lograr el mejor resultado, optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa; es por esto el planteamiento de un nuevo diseño estructural.

El primer promotor de la productividad es el líder, quien va creando una atmósfera que invita a la productividad. Debe hablarse de una cultura productiva dentro de esta organización, más que meramente de sistemas de productividad, una cultura que se sustente en valores.

Un dirigente que practique, defienda y enseñe los valores y principios éticos del trabajo, tendrá la capacidad de influencia y motivación hacia el trabajo productivo, además el líder debe comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un espíritu productivo.

Para lograr esto es importante crear modelos educativos que generen y mantengan una cultura organizacional que forme cotidianamente actitudes de compromiso, creatividad, lealtad, y satisfacción en el trabajo, con base en los valores y principios de la organización, lo cuál debe traducirse en logros y resultados que beneficien a todos los que intervienen en el proceso productivo.

Los principios que enmarcan a esta organización son:

1 - Fabricar productos de la más alta calidad a nivel internacional, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por la variedad de sus productos y precio competitivo así como, con los mejores servicios y garantías, con el fin de fortalecer una relación fructífera y permanente con la clientela y obtener así el reconocimiento en todos los sectores.

2.- Buscar al personal de la más alta preparación posible para crear un clima organizacional adecuado para retenerlo, contribuyendo a su bienestar, compartiendo con el éxito de la empresa, reconociendo los logros de los equipos de trabajo y ayudándole a obtener mejor calidad de vida.

3 .- Mantener una presencia constante en los mercados del transporte a nivel nacional e internacional, fortaleciendo su capacidad para incursionar exitosamente en nuevas áreas de interés, diversificando su oferta y ofreciendo flexibilidad y versatilidad para lograr así la satisfacción total del cliente

4 .- Buscar aprovechar permanente y adecuadamente sus recursos para alcanzar altos niveles de calidad, eficiencia y productividad en la operación de la empresa, los cuales se reflejarán en utilidades.

5.- Tratar de obtener la máxima utilidad posible y un crecimiento sólido y sostenido, garantizando la rentabilidad a los inversionistas, con la permanencia constante de la empresa en el mercado.

6 .- Propiciar la participación del personal en sus procesos de decisión, buscando estimular la creatividad y alta calidad en todas las actividades.

7 .- Fundamentar su éxito en su recurso humano, tecnológicos y financieros propios, preferentemente con proveedores mexicanos, invirtiendo inteligentemente en la comunidad en la que opera, con el fin de fomentar mejoras en su calidad de vida y ambiente.

### **3.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

A lo largo de la vida de esta organización se han contemplado diversas estrategias que han llevado a esta industria a alcanzar cambios continuos y sostenidos considerando en su momento tanto sus fortalezas como sus debilidades, hoy en día se hizo necesario la ayuda de capital extranjero para permanecer con su misma fortaleza, sin embargo esto se hizo con una visión clara hacia futuros escenarios que llevaran a la organización a mantener su lugar en el mercado.

La inversión aceptada fue tomando en cuenta de acuerdo a las fortalezas de nicho que el actual inversionista tiene ya que esencialmente vende la seguridad de sus equipos, sin perder el valor de la marca, esa fuerza impulsora puede ser un parámetro para medir ciertas estrategias futuras y predecir hacia donde va la organización.

La combinación de roles organizacionales definidos en forma clara y apropiada, el desarrollo de liderazgo adecuado, individuos capacitados y técnicas que proporcionen resultados de calidad esto nos dará la oportunidad clara para la conformación de estrategias favorables.

Dado que existe libertad para desarrollar la estrategia empresarial, los directivos, afirman que la estrategia corporativa consiste en elegir la futura cartera de negocios y las capacidades centrales que les servirán.

Por capacidad debemos entender; la combinación de talentos, ideas, procesos, recursos, y dinero utilizados para servir a las necesidades de personas o segmentos de mercado.

Las estrategias dinámicas influyen en gran medida sobre la motivación, sólo cuando la estrategia sea aceptada por todos los miembros de la empresa, esta tendrá éxito

Podemos contemplar algunos puntos que servirán de base para el diseño de estrategias empresariales:

La primera condición consiste en que la estrategia disponga de un claro mensaje o de una visión determinada hacia los procesos de desarrollo de motivación de los trabajadores. El personal busca hoy en día en su actividad un sentido y un reconocimiento. Quiere trabajar en una función interesante, en una empresa con renombre y que tenga éxito. Todos estos factores: sentido, función, éxito de la empresa, deben ser considerados para la formulación de estrategias. Afortunadamente existen las condiciones propicias para implementar la estrategia, sin embargo no debemos olvidar que se involucra una nueva cultura en

la organización y esto perturba en gran medida la eficiencia o rapidez con lo que se pueda implementar dicha estrategia.

Aspectos tan desapercibidos como la cancelación de oasis en los pasillos y maquinas tragamonedas han hecho que los trabajadores se sientan perturbados en sus labores cotidianas y adopten conductas de rebeldía.

Sin embargo la **cultura organizacional** de la empresa persigue los siguientes puntos:

- ◆ Un pensamiento estratégico que complementa la acción y da pie a la integración de la calidad
- ◆ Políticas y lineamientos de conducta, las cuales están determinadas con base en las características de la empresa y responden a las necesidades de su personal
- ◆ Ideologías y creencias encaminadas al logro del objetivo organizacional.
- ◆ Costumbres y hábitos de todo el personal que se han ido adaptando poco a poco a los cambios que sufre la empresa.
- ◆ Sistemas y procedimientos de trabajo desarrollados de acuerdo a las necesidades de la empresa, con la finalidad de integrar y compartir la misión

Las estrategias de las empresas dinámicas están orientadas a descubrir potenciales de utilidad atractivos para sus empleados; para esto la empresa desarrolla una actividad orientada a las oportunidades. Así, una orientación de la empresa hacia potenciales de utilidades atractivos y con futuro, sobre los que se diseñan de acuerdo a cada una de las necesidades de la propia organización.

El éxito de toda estrategia depende de la capacidad de que el personal se identifique con ella, la importancia de este principio se basará en que tanto éxito quiere lograr la organización.

Los conceptos clásicos de desarrollo de estrategias estaban basados anteriormente en los niveles de staff y consultores, sin embargo hoy en día las estrategias deben formularse sobre la base de la optimización de sus recursos y tomando en cuenta sus debilidades transformándolas en fortalezas.

Las ciencias sociales han demostrado que la aceptación de una decisión es tanto mayor cuanto mayor es el número de colaboradores que participan en el proceso de decisión. Si el objetivo consiste en buscar una alta motivación para poder desarrollar con ciertas garantías una estrategia será imprescindible que esta nueva estrategia este asumida y formulada por un amplio número de colaboradores, por tanto, lo que hay que buscar son vías que posibiliten este proceso y no lo obstaculicen.

Las estrategias dinámicas están orientadas al descubrimiento de potencialidades, estas con una utilidad eminentemente atractiva para la empresa.

Hoy en día la potencialidad de reclutamiento de personal es diferente dada la concepción de desarrollo de cada uno de los individuos, las nuevas generaciones están conceptualizadas en los procesos innovativos y en el ínter espacio de la información, por esto la organización tiene que ofrecer mayores posibilidades de desarrollo al factor humano

Dadas las características de innovación y flexibilidad de las empresas el recurso humano tiene una mayor participación e ínter actuación tanto en el medio interno como con el ambiente que lo rodea, esto hace que debamos tener en cuenta, potenciales de utilidad externo y potenciales de utilidad internos.

- ◆ Potenciales de utilidad externos:
- ◆ Potencial de recursos humanos en el mercado
- ◆ Potencial financiero.
- ◆ Potencial de imagen.
- ◆ Potencial de información.
- ◆ Potencial de cooperación.
- ◆ Potencial de mercado.
- ◆ Potencial medio ambiental.
- ◆ Potencial de regulaciones.
- ◆ Potencial tecnológico.
- ◆ Potencial de adquisición y reestructuración

Potenciales de utilidad internos:

- ◆ Potencial de balance.
- ◆ Potencial de inmobiliario.
- ◆ Potencial de recursos humanos de la empresa.
- ◆ Potencial de Know-How.
- ◆ Potencial reducción de costos.
- ◆ Potencial de organización.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> [http //sanloz.cjb.net](http://sanloz.cjb.net)

No sólo los productos tienen un ciclo de vida, sino también mercados completos, estos también pasan por una fase de surgimiento, de crecimiento, de maduración y de retroceso; el ciclo de vida de los potenciales de utilidad precisamente en estos tiempos turbulentos es cuando se aprecia claramente como muchos de los desarrollos dentro de sistemas complejos, tienen una curva cíclica.

Casi siempre los ciclos de vida son perceptibles, en un principio se muestra un beneficio enorme, pero pocos años después alcanza un ciclo de retroceso.

La situación actual se caracteriza porque el ciclo de vida se ha acortado considerablemente, esto debido a los cambios o avances tecnológicos tan sorprendentemente rápidos que perturba la estabilidad no solo en los productos, sistema o procesos sino también en el factor humano que lo desestabiliza, lo perturba y significativamente lo lleva al estrés, la empresa debe contemplar todos estos aspectos y mantener en ese proceso de cambios tan acelerados la estrategia adecuada y orientada a seguir descubriendo el potencial que tienen cada uno de los integrantes de la organización.

Las estrategias empresariales deben estar orientadas también conseguir una posición estratégica de resultados a través de los potenciales de utilidad, se puede decir que los potenciales de utilidad de una empresa van a ser los grandes atractivos de los integrantes de la organización.

Si una empresa se enfrenta a potenciales de utilidad se encuentra en su fase de maduración y debe cuidar la fase de retroceso para seguir siendo competitiva, el conocimiento de que las capacidades empresariales tiene una gran repercusión en el éxito de la empresa, son debido a las oportunidades que muchos directores

empresariales darán a sus empleados para su propio desarrollo, se debe tener en la relación calidad producto/servicio y rentabilidad.

En algunos sectores solo puede lograrse hoy en día un valor marginal únicamente, es por lo que el éxito de la empresa esta guiada por las estrategias financieras olvidando lo más importante de su desarrollo y de su éxito que es el factor humano, por esto no debe perderse de vista que para desarrollar estrategias empresariales que lleve al éxito a las organizaciones deben estar basadas en la calidad de su factor humano.

Existen empresas que con una acción rápida y a corto plazo, consiguen éxito, pero se basan en potenciales de utilidad táticos.

Sin embargo, el éxito empresarial duradero lo consiguen únicamente aquellas empresas que desarrollan una capacidad superior que no se puede copiar, y surgir o resurgir es una idea equivocada, ya que como lo mencionamos con anterioridad el crecimiento debe basarse en la identificación clara de sus fortalezas, y crear éstas con las debilidades que se tengan, hay que saber actuar a tiempo y con delimitaciones de conflictos que en cualquier momento pueden perturbar a la organización, hay que estar siempre consciente que la acción no proviene de otra parte más que de nuestro interior.

### **3.5. ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO RUMBO A LA CALIDAD**

En 1985 México firmó el entonces muy polémico acuerdo del GATT. Ante nuestra apertura a los mercados internacionales muchas organizaciones mexicanas fueron entendiendo que para competir, la calidad ya no era un lujo,

sino una filosofía indispensable de dirección. Y la empresa "Industria Automotriz S.A. de C. V." la adopta con ese estilo de esfuerzo y trabajo, sin embargo las acciones no fueron paralelas en todos los niveles y esto trajo diversos contratiempos.

La calidad desde los setentas en México fue una manifestación de ética, siendo el camino de algunos empresarios y dirigentes para manifestar sus valores personales hacia la organización de una manera inteligente, pero solo se quedó ahí en una manifestación, sin aterrizar ni ver ningún beneficio.

En 1987 un grupo de empresarios, líderes sindicales, académicos y funcionarios públicos deciden crear la Fundación Mexicana para la Calidad Total.

Posteriormente, en 1989, esta institución propone el Premio Nacional de Calidad, que estaba guiado en el enfoque de Calidad Total, similar al creado en 1954 con el nombre de Premio Deming, México iba a ser el tercer país del mundo, muy adelante de los europeos, de Canadá y de casi todos los países asiáticos.

Muchos empresarios y líderes abrazaron estas nuevas estrategias de cambio hacia la calidad total que contiene al menos tres aspectos éticos relevantes. Por una parte está en conformarse con lo mediocre. La calidad es cuestión de ser exigente y crítico, pero siempre con base en información confiable.

Parte del esquema referencial con las mejores prácticas donde quiera que estas se den, por otra parte, la calidad total se define como hacer algo bien hecho, pero no para darse gusto a uno mismo, o para cumplir normas, sino para servir mejor a los demás, tanto en lo individual como en su conjunto. Con esto nos

preguntaremos dónde quedo la calidad tan ansiada por nuestro país, olvidamos o perdimos de vista algo tan importante como que tipo de cultura tenemos, no se trata de solamente de lograr calidad echándole ganas o de pasársela exhortando a los empleados a que trabajen bien o con excelencia, se trata de diseñar sistemas confiables, de hacer lo correcto, de seguir, como en la ética una voz intema que dice. "Hazlo mejor, tú mismo sé cada día mejor". Pero lo primero que tenemos que generalizar es desechar la idea de la dependencia, ser capaces de tomar sus propias decisiones, y que estas sean para su propio desarrollo y el de los demás.

Para una estrategia de cambio rumbo a la calidad es necesario tomar en cuenta la ética. Y ahora ¿ qué entendemos por ética?. Según el *Diccionario de filosofía*, de Max Müller y Alois Halder, "es la parte fundamental de la filosofía práctica que trata de definir el obrar recto."

Y en cuanto a las organizaciones la ética toma las siguientes definiciones, en el libro, *Ética de la empresa*, de Adela Cortina, " La mente de la actividad empresarial es la satisfacción de las necesidades humanas. Es en este sentido que la recién nacida ética de la empresa tiene por valores irrenunciables la calidad en los productos y en la gestión, la honradez en el servicio, el mutuo respeto en las relaciones internas y externas a la empresa, la cooperación por la que conjuntamente aspiramos a la calidad." Finalmente, *Oxford Companion to Philosophy*, afirma que, "la ética de los negocios estudia la justificación moral de los sistemas económicos de la estructura de los sistemas y de sus prácticas, y agrega que existen diversos enfoques. el que subraya las responsabilidades y los derechos de los trabajadores, el de la responsabilidad con respecto a los consumidores y al público y el de la degradación del medio ambiente entre otros."

Independientemente de la ideología costumbres y cultura que existen en la organización debe existir una ética reguladora. Esto será la vía de incrementar la calidad de vida en el trabajo.

Las organizaciones muchas veces desvían los objetivos, tan es así que se están adaptando a una nueva cultura, cultura que por su poder económico es extranjera y que si bien es cierto esta creando fuerza de trabajo, las divisas se escapan de nuestro territorio mexicano, la cultura empresarial, de los empresarios extranjeros debe estar involucrada con los valores de la cultura mexicana, valores que de la propia cultura emanan.

Es importante que el empresario conozca el sentimiento del trabajador acerca del espíritu del trabajo.

El problema de la ética en México no solo reside en los individuos o en la empresa privada o en el Estado que reglamente todo y vigilia la conducta adecuada de los ciudadanos, sino principalmente en la interrelación y el cruce de estas tres instancias, en lo organizacional. Sin un compromiso ético mucho mayor del que actualmente parece tener sus líderes y dirigentes no solo no podrán servirnos bien a los Mexicanos ni a la sociedad globalizada, sino que cada día esto les afectara internamente a mayores costos y a una mayor desconfianza y conflictos con sus colaboradores y, externamente, los debilitará frente a una competencia intensificada por parte de empresas extranjeras que aprovechen esta oportunidad y ofrezcan una mayor ética.

La consecuencia para el país podría ser de mayor pérdida de empleos, por el

cierre de empresas lo que a su vez impulsaría un ambiente más violento y destructivo del que ya tenemos, parte de la posible recuperación está en que se evalúe el papel de empresas y empresarios, de funcionarios públicos y de líderes sindicales honestos que propicien el desarrollo de México.

Pero esto sólo se logrará si la población en lo general percibe que existe en México un número creciente de empresarios y servidores públicos éticos creíbles y confiables. Por esto la calidad debe estar enfocada no únicamente a hacer las cosas bien sino sobre todo, como hacer lo correcto

*Para poder determinar una estrategia de cambio específicamente rumbo a la calidad se deberán tomar en cuenta diversos factores que intervendrán directamente en la conducta del ser humano ya que estas pueden hacer posible el cambio y sobre todo la calidad que se persigue.*

Todos los seres humanos actuamos y nos comportamos de acuerdo al medio en que nos desenvolvemos, y a experiencias que provocan en nosotros reacciones positivas o negativas, desarrollando actitudes básicas, reaccionando con imágenes que tenemos de nosotros mismos y la manera de como nos vemos en conexión con los demás, estos factores pueden ser los siguientes:

- ◆ PARADIGMAS.
- ◆ COSTUMBRES.
- ◆ TIEMPO
- ◆ ESTRÉS
- ◆ REFORZAMIENTO

LOS PARADIGMAS existen en el pensamiento humano, variando de cultura a cultura, estos en muchas ocasiones dominan el pensamiento de las personas sin que ellos puedan darse cuenta, un paradigma no es correcto ni incorrecto, pero la persona que se adhiere a él tiende a creer que es correcto, están tan comprometidos que dominan su vida y se desconciertan cuando otros actúan en forma contraria.

Un paradigma nace cuando una persona aborda en forma eficaz, como tratar un problema, haciendo de esta una norma, configurándose como un marco de referencia congruente, comunicable y muere cuando las condiciones del problema original cambia.

LAS COSTUMBRES actúan de manera tan arraigada en nuestra conducta tanto, que tengamos algunos problemas de adaptación, como es el caso ahora en esta industria que estamos tratando.

EL TIEMPO es factor importante al cual estamos sujetos de manera intrínseca, se derrocha, se pierde y se invierte en forma superflua, debemos estar consientes que una vez gastado no se puede recuperar, para obtener los máximos beneficios y buen uso de este recurso tome en cuenta estos puntos:

- ◆ **Protocolo**, todos utilizamos una cantidad de tiempo en comportamientos protocolarios, estos varían de acuerdo a países y culturas, y puede traer

reacciones negativas si no nos adaptamos a los protocolos de nuestro entorno, al igual que las costumbres, que tienden a conducir una carencia de estímulos e inspiración a los intercambios de comunicación.

- ◆ **Pasatiempos**, en muchas ocasiones se toman superficiales, sin ninguna importancia aparente, sin embargo cuando profundizamos en algún tema se va conociendo a la persona pero hay que conducirse con cautela.
- ◆ **Actividades**, por lo general el realizar trabajos en conjunto con otras personas, de forma útil, constructiva y motivadora, puede contemplarse como actividades, tal es el caso de resolver problemas.
- ◆ **Bromas**, son de uso diario y por lo regular son placenteras para las personas que las realizan y algunas veces no tanto para las personas que las recubren por esto se debe tener cuidado con este punto, ya que quizá el empleado puede tener comportamientos aislados.
- ◆ **Intimidad**, se eliminan todos los mecanismos de defensa, se tiene confianza plena, muestra una gran atención y consideración.

ESTRÉS, la mayoría de las personas consideran que el estrés es algo mental, sin embargo se trata de una condición física es una respuesta a un estímulo y este se denomina estresor, el cual desencadena una reacción la cual puede ser positiva o negativa cuando es positiva se actúa con rapidez en una emergencia, ayudándonos a salvaguardar la vida, pero si esta permanece demasiado tiempo y se encuentra fuera de nuestro control, entonces es negativa y nos es difícil poder resolverla a tal grado que puede poner en riesgo nuestra vida, el estrés se ha venido manifestando con mucho más frecuencia en la actualidad y esto puede ser dado por los cambios tan vertiginosos que ocurren en todos los niveles.

Cuando apenas se están comprendiendo los cambios se presentan otros llegando más y más; y debemos tener la capacidad de adaptarnos rápidamente, a ellos ya que si no seremos presa fácil para que el estrés negativo se apodere de nosotros, debemos tener claridad para tomar los problemas como una oportunidad para nuevos cambios y adaptarnos a otros niveles de organización.

REFORZAMIENTO, es todo tipo de atención que pueda dar o recibir una persona, estos intercambios son básicos para la vida diaria de toda persona, ya que sin ellos la conducta individual puede verse afectada de manera considerable, propiciando una carencia de confianza y asumir una actitud derrotista.

La empresa Industria Automotriz S.A. de C. V. se ha dado a la tarea desde sus orígenes a fortalecer sus principios y por esto siempre ha estado interesada por su personal

A continuación se mencionan algunas estrategias corporativas que CODELCO da a conocer y que pueden servir de base para algunas organizaciones que quieran lograr la calidad.

Implementa la CODELCO nueve estrategias enfocadas al desarrollo de las empresas hacia el año 2001.

- 1 - Desarrollo y defensa de mercado
2. - Fortalecer las alianzas estratégicas entre la organización y sus niveles de staff
3. - Mantener e idear un sistema y desarrollar futuros proyectos

4. - Llevar acabo una mayor tecnología y economía en los procesos de introducción tecnológica y procesos productivos.
5. - Promover e innovar en términos de liderazgo tecnológico
- 6 - Ser responsable del medio ambiente.
7. - Resolución institucional de pendientes con respecto a sus emisiones
8. - Mantener el foco de interés en sus negocios (a través de los agentes de producción)
9. - Formar alianzas con el sector privado

Esto es solo un ejemplo de lo que una organización pretende lograr, sin embargo la estrategia de cambio que la empresa pretenda será siempre adecuada a sus características y naturales de la propia organización que la conforme.

### **3.5.1. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Un modelo es una representación o construcción física de algo que en un primer momento suena subjetivo.

Es importante representar siempre objetivamente las ideas esto da la oportunidad al trabajador entender más claramente la idea y asimilarla con mucho mayor rapidez, si se construye un modelo para la planeación estratégica esta será comprendida por mucho más en la organización.

Cuando se diseñe un modelo es necesario no perder de vista el objetivo de la organización, observar hasta los más pequeños acontecimientos que muy probablemente serán estos los que sean los puntos claves de la construcción del modelo. El modelo debe ser lo más simple para ser entendido por todos al

mismo tiempo debe reflejar lo complicado del sistema del que se habla.

Se hace necesario construir un modelo para comprender claramente el sistema

Un modelo puede ser útil para esclarecer los problemas, como auxiliar para el proceso de comunicación, como herramienta de predicción, como fin de control, como elemento para la tarea de enseñanza

Todo modelo posee dos características:

- ◆ La Simplificación. Que es hacer más sencillo la explicación y comprensión de una cosa ideal.
- ◆ La Abstracción. Que será en muchos modelos el distractor dando lugar a errores que conformaran niveles de confusión y abstracción de ideas.

La clasificación de los modelos es basta sin embargo para efectos de este caso práctico en la conformación del modelo estratégico se mencionará un Modelo Estructural y Funcional, indicando los elementos del sistema y sus interconexiones, la funcionalidad describirá el proceso del sistema, indicando el estado inicial y el estado final y algunos de los intermedios de ese proceso.

En la Empresa Industrial Manufacturera, múltiples han sido las variantes en las que se ha visto involucrada, en los últimos meses se ha perdido la identidad, de la organización esto confunde la efectividad y eficiencia debido a la insistencia del cambio en el trabajo, la falta de compromiso de los trabajadores y empleados esto debido a la competitividad, que la organización quiere lograr, olvidando el aspecto más importante el factor humano, lo que agrava más la situación es la falta de interés, de los trabajadores el pensar que no tienen que esforzarse por algo ajeno a sus intereses, por ello la rotación de puestos, donde el trabajador busca tareas adecuadas a sus necesidades.

El actual el estilo gerencial de la "Industria Automotriz S.A. de C. V." causa malestar a los trabajadores al grado que lo condiciona a trabajar tan solo para sobrevivir y no para ese desarrollo integral que busca la organización, para lograr la productividad, y mucho menos para servir con calidad al cliente, no le interesa, servir con eficiencia, consecuentemente, la empresa pierde mercado y por lo tanto competitividad, siendo esta una empresa de gran capacidad competitiva la esta perdiendo, por falta de motivación y compromiso de los empleados.

Los trabajadores Mexicanos son demasiado sensible al trato amable y de atención respetuosa y no únicamente a él como persona en forma individual sino que se considere la relación empresa-trabajo-familia.

Esto es un llamado de alerta para que la organización desde sus más altos niveles modifique su estructura, haciéndola más flexible y adaptable, por medio de un enfoque más ajustado a la evolución de los fenómenos sociales, es decir el bienestar social y empresarial del trabajador y a sus propias necesidades, El modelo de planeación estratégica que debe implementar la organización es de una organización amigable y más sensible al bienestar de la comunidad empresarial a la cual todo empleado pertenece y de la cual, él con su respectiva familia pertenece y se beneficia, y no, insensible y abstraída únicamente en sus funciones administrativas.

Además insistiendo que el personal de la organización tenga más contacto con el mercado, y consecuentemente, estar más capacitado con el trato adecuado hacia los clientes tanto nacionales como internacionales.

Lo cual puede ser motivante para producir y servir mejorando continuamente sus capacidades.

Los modelos de planeación estratégica deben ser adecuados a la cultura de la organización junto con la filosofía y objetivos que ellos persigan, es importante inicialmente tener un *Perfil para el Diagnóstico*, el estudio de cualquier modelo debe iniciarse definiendo sus alcances, límites y comportamientos.

Actualmente para que la organización fije un modelo de planeación estratégica es conveniente cambiar hacia una estructura más flexible, un liderazgo participativo, canales de comunicación más abiertos, posibilidades de involucrar a los trabajadores y empleados en la decisión de la alta dirección, trabajando en equipo, una vez induciendo a la organización hacia procesos de cambio con la finalidad de mejorar a la organización en todos los niveles, y posteriormente dar un vistazo hacia la nueva cultura que esta surgiendo en la organización con la finalidad de establecer el modelo estratégico más adecuado.

Se demanda que el empresario conviva ocasionalmente en el trabajo y observe directamente las necesidades del personal o por medio de personas encargadas expresamente para ello con el fin de que la comunicación sea más abierta y con esto transmitir la información a los accionistas.

Los modelos que la Industria Automotriz ha presentado desde sus orígenes muestra el *AUTOCONTROL*, *JEFES DE EQUIPO*, *INSPECCIÓN*, (como control de la calidad); *ESTADISTICAS* (control estadístico de la calidad); Y

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD (es cuando se plantea ya el aseguramiento de calidad no únicamente como un proceso sino como parte integral de vida organizacional tomando en cuenta la fiabilidad, motivación, auditando la calidad considerando el costo de la calidad)

En el siguiente cuadro se muestra el desempeño general del programa por departamentos mostrando un nivel de desempeño del 91%.

DESEMPEÑO DEL PROGRAMA				
Dependencia	Ord. Proc.	Entr. A Tiempo	Atra sadas	Desempeño del Programa
Fabricación	100	86	14	86%
Maquinado	120	108	12	90%
Subensamblaje	85	79	6	93%
Ensamblaje	65	62	3	95%
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>335</b>	<b>35</b>	<b>91%</b>

### **3.5.2. MODELOS DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS (GMP'S).**

GMP'S significa (Good, Manufacturing, Practices) Buenas Practicas de Manufactura, es un sistema que facilita cualquier trabajo, este modelo consiste de

tres herramientas:

- ◆ Programa de entrenamiento.
- ◆ Programa de auto inspección.
- ◆ Estándares de operación.

Los objetivos de GMP'S.

1 - Mantener un a producción estandarizada que asegure la calidad e integridad de los productos.

2. - Mantener estricto control en la distribución de los productos para eliminar riesgos innecesarios al cliente.

3 - Cumplir con los requerimientos nacionales e internacionales de la organización.

4. - Cumplir con las disposiciones legales establecidas por las autoridades locales.

Los GMP'S espera de la organización: Que cada departamento defina los procedimientos que le permitan mantener una operación estándar que asegure la calidad e integridad de los productos; que toda la organización cumpla permanentemente con los estándares establecidos.

**TRIANGULO DE SISTEMA DE GMP'S**



## CONSECUENCIAS

### CONSECUENCIAS INTERNAS:

- ◆ Desperdicios.
- ◆ Quejas.
- ◆ Devoluciones.
- ◆ Adulteración del producto.

### CONSECUENCIAS EXTERNAS:

- ◆ Daño al consumidor.
- ◆ Muerte del consumidor.
- ◆ Retiro del producto
- ◆ Devoluciones.

Áreas donde debe aplicarse las GMP'S

Deben aplicarse a todas las operaciones previas y contratadas que de manera directa o indirecta intervengan en la calidad e integridad de los productos en cualquiera de las etapas del proceso tales como.

- ◆ Planeación de productos.
- ◆ Adquisición de materiales.
- ◆ Traslado, recepción y almacenamiento de materiales.
- ◆ Análisis de materiales y su alimentación al proceso.
- ◆ Transformación de materiales en producto terminado.
- ◆ Embarque y distribución de producto terminado.

**CAPITULO 3 Estrategias Corporativas**

El plan de ventas mensual debe evaluar la exactitud total así como la de cada línea.

Considerando la lista de materiales como de mano de obra para la fabricación se tiene lo siguiente:

	CANTIDAD	COSTO	COSTO	TIEMPO		
	ORDENADA	STANDARD	DE MANO	DE	TIEMPO DE	USO
M.OBRA.		TOTAL	DE OBRA	ENSABLAJ O	ENTREGA	MENSUAL
Antgua lista de materiales	165,000	0	0.1		5 días	50,000
68 Perno	1,500	1,500	2.75		3 días	10,000
89 Soporte	1,500	10,000	41.5	31.7	4 días	5,000
108 Caja de engranajes	5,000	5,000	8.8		6 días	10,000
110 Piñón	3,500	1,500	54.5	7.5	3 días	5,000
127 Conjunto de engranajes	176,500	18,000	107.65	40.3	7 días	80,000
SUMA						
Nueva lista de materiales	165,000	0	0.1		5 días	50,000
66 Perno	0	0	58	47.8	3 días	10,000
331 Caja de engranajes	0	0	68.5	5.2	2 días	5,000
386 Conjunto de engranajes	0	0	9.2		2 días	10,000
399 Piñón	0	0	2.75		8 días	5,000
405 Soporte	165,000	0	138.55	32.8	5 días	80,000
SUMA						

El plan de ventas es importante considerarlo para realizar las buenas prácticas de manufactura.

## PLAN DE VENTAS

LÍNEA DE PRODUCTOS	PLAN DE VENTAS	PEDIDOS RECIBIDOS	DIFERENCIA DESEMPEÑO	
1	55	57	2	104%
2	35	26	-9	75%
3	20	16	-4	80%
4	10	6	-4	60%
TOTAL	120	105	-15	88%

La exactitud general, de un 88%, parece ser más elevada que la exactitud de cada una de las líneas de productos. Se nota que aunque las ventas de la línea de productos, número 1 alcanza el 104% de las ventas proyectadas, las de la línea núm. 4 solo alcanzan el 60%. La exactitud se debe medir por línea de productos, en unidades monetarias, en productos, en mezcla de productos.

La exactitud del plan de ventas debe ser, por lo menos de un 95% en cuanto a unidades monetarias, de un 90% en cuanto unidades de producto y de un 85% en cuanto a la mezcla de productos. Se puede utilizar la exactitud del plan anterior para mejorar la exactitud proyectada.

En la búsqueda de la mejora continua se presenta el modelo del GMP'S dirigido hacia un programa de calidad en el aspecto de.

Liderazgo.

Entrenamiento.

Diseño construcción e instalaciones.

Procedimientos por escrito

Orden y limpieza.

Control de plagas.

Materiales

Opción de manufactura.

Programa de auto mejora.

Control de procesos.

Sistema de quejas.

Sistema de rastreo

Responsabilidad de contratista.

Almacenamiento de producto terminado.

Formulas de especificaciones y estándares.

El programa de GMP'S tiene una parte de auditoria el cual es para controlar el ciclo de mejora continua, planear, llevar a cabo Desarrollo Organizacional, checar y mejorar operaciones, reducir perdidas, perseguir eficiencia e incrementar utilidades.

Se especifican elementos claves de calidad como:

- ◆ Entrenamiento especifico de trabajo.
- ◆ Procedimientos operativos adecuados.
- ◆ Entrenamiento especial (desarrollo de destrezas)
- ◆ Seguridad e higiene
- ◆ Entrenamiento inductivo.

Quién es responsable en el programa de GMP'S. Hay que hacerle saber a los involucrados que somos todos los involucrados en el proceso los responsables; para que no se suscite la historia de: Cuatro personas llamadas **todos, alguien, cualquiera, y nadie.**

Había que llevar a cabo una tarea importante y **todos** estaban seguros que **alguien** lo haría, **cualquiera** lo podría haber hecho pero **nadie** lo quiso hacer, **alguien** se enojo porque era tarea de **todos**.

**Todos** pensaron que **cualquiera** lo podía hacer pero **nadie** pudo darse cuenta que **todos** lo harían, finalmente **alguien** culpo a **todos** de que **nadie** hiciera lo que **cualquiera** pudiera haberlo hecho.

Para iniciar el programa se debe contemplar que todas las operaciones, procedimientos deban ir perfectamente bien redactados actualizados, completos y aprobados; con un lenguaje sencillo y una secuencia lógica con un formato consiente, que tenga disponibilidad para todas las áreas, controlando los cambios que se presenten evaluando periódicamente.

Los gerentes y supervisores tendrán que verificar que lo que esta escrito se esté ejecutando tal cual fue elaborado, revisado y aprobado por aseguramiento de calidad.

En el diseño y construcción de instalaciones se tomará en cuenta la protección del medio ambiente evitando fuentes de contaminación, evitando la acumulación de agua, polvo y vegetación; cumpliendo con los requerimientos oficiales con un diseño limpio y eficiente, contando con un espacio adecuado para mantenimiento, baños oficinas, separación interna cumpliendo con los requerimientos del producto fabricado y sobre todo con los requerimientos de la Secretaría de Salud en este sentido la Empresa Industrial Automotriz está reglamentada de la manera siguiente

*Legislación, Reglamentación y Normatividad Nacional e Internacional sobre Vehículos de transporte de pasajeros.* En el umbral de un mercado global que representa para los países oportunidades para sustentar un crecimiento económico se hace necesario el adecuar las estructuras tanto administrativas como de procesos de productos en una base de legislación y normatividad nacional e internacional. Las leyes que más afectan a la empresa son:

*La Ley de Vías Generales de Comunicación.* Que es la que establece los criterios de definición de vías generales de comunicación, en su clasificación jurisdicción, concesiones, permisos y contratos, su explotación y otros conceptos asociados.

- ◆ *Ley de Navegación.* Es la que regula las vías generales de comunicación por agua, la navegación y los servicios que presenta, la marina mercante Mexicana, así como los hechos relacionados con el comercio marítimo.
- ◆ *Ley de Puertos.* Es la que regula los puertos terminales, marítimos e instalaciones portuarias, así como su construcción, uso, aprovechamiento, explotación, operación y formas de administración, sin dejar de lado la prestación de los servicios portuarios.
- ◆ *Ley de Caminos, Puentes y Auto transporte Federal.* Regula la construcción, operación, explotación, conservación y mantenimientos de los caminos y puentes que constituyen las vías generales de comunicación así como de los servicios de auto transporte federal que en ellos esperan y sus servicios auxiliares
- ◆ *Reglamento de Auto transporte Federal y de Servicios Auxiliares.* Regula los servicios de auto transporte federal y de pasajeros, turismo, carga y servicios auxiliares.

- ◆ *Normas Oficiales Mexicanas en materia de transporte de pasajeros.* NOM-001-SCT2. Especificaciones técnicas y características de las placas metálicas y calcomanías de identificación para automóviles y autobuses, camiones y remolque matriculados en la República Mexicana para permanecer en el país o para su exportación

NOM-002SCT/1994. Sistema de identificación de unidades (autobuses de pasajeros) destinadas a la exportación de las mismas.

NOM-043-SCT/1994. Documento de embarque de transporte de autobuses de pasajeros con todos sus requerimientos.

- ◆ *Acuerdos, Convenios y Tratados con el exterior.* Dentro de estos, es conveniente enfocarnos a los que ejercen una mayor influencia sobre la organización que sé esta estudiando siendo este el Tratado de Libre Comercio.
- ◆ *Tratado de Libre Comercio (TLC).* Importante en las relaciones comerciales internacionales de México con la firma de Free Trade Agreement (NAFTA). Que regula las relaciones comerciales en un mercado global entre México Canadá y Estados Unidos.

Este documento además de formalizar y calendarizar los compromisos y liberaciones, contene mecanismos de arbitraje para la solución de discrepancias y errores en la interpretación y aplicación de los acuerdos.

Los lineamientos que afectan directamente a la Industria Automotriz S.A. de C.V son las siguientes:

FRACCIÓN ARANCELARIA 870210 en donde la empresa se encuentra exenta de pago. Agente aduanal ubicado en Ciudad Hidalgo Chiapas.

CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN DE VENTAS. El pago será realizado por medio de transferencias bancarias, pago inicial del 60% al confirmar la venta y el resto a la entrega del autobús; cumplir con los requerimientos que exige el mercado con relación al producto un certificado de origen.

Se contratará a un trasladista, cuyo fin será el de llevar los autobuses a la frontera, con copia de la factura comercial, carta de instrucciones y orden de traslado para que el agente aduanal lleve a cabo su trabajo de la mejor manera posible, todos los gastos correrán a cargo del cliente, los cuales abarcan; la legalización, validación del pedimento, servicios complementarios y honorarios por los servicios aduanales.

Es importante señalar que la empresa desde el primer momento en que empezó a exportar sus productos se dio previamente de alta en la Secretaría de Comercio Y Fomento Industrial (SECOFI), para exportar e importar autobuses y materiales así como partes y refacciones.

El único pago que realiza la empresa para efectuar sus exportaciones es el del derecho de trámite lo que se conoce como el DTA, esto de debido a que México mantiene una serie de tratados, convenios y acuerdos con los países en los cuales la empresa Industria Automotriz S.A de C.V. mantiene relaciones comerciales.

Con la regulación a la que esta sujeta esta organización debe contemplar también, las áreas que faciliten el trabajo de la operación.

La iluminación ventilación de comedores y baños es otro factor que toma en cuenta el modelo de GMP'S aislando áreas de almacenamiento teniendo facilidad de mantenimiento y limpieza adecuado para el personal para evitar la acumulación de olores y vapores, iluminación y ventilación que sea adecuado y permita la lectura e identificación de productos a cualquier hora.

El orden, limpieza y mantenimiento; Debe existir un responsable estableciendo procedimientos, con personal entrenado para mantener un equilibrio en cada una de las áreas de trabajo llevando un registro de limpieza fecha y hora de efectuado, quién lo efectuó, que áreas fueron limpiadas quién lo verificó. Hacer un registro de plagas, que sustancias se utilizaron y en que porcentaje, que tipo de plagas fueron encontradas y de ser posible cantidad de cada una. Contar con una lista de pesticidas aprobadas por la secretaría de salud, rotación de pesticidas cada 4 meses, cumplir con el programa de contra de plagas, técnicas documentadas, no introducir alimentos, uso de equipo especial, fumigación, limpieza, ultrasonido

La idea de este modelo es contar con un programa de Mantenimiento preventivo, personal capacitado y entrenado.

Los registros en este modelo GMP'S son muy importantes, una operación no registrada es una operación no efectuada, los registros deben ser permanentes, evitar alteraciones nunca con lápiz o plumón, información completa, rastreadable, prohibido corrector líquido o encimar, cruzar el error con una diagonal, escribir

dato correcto y la explicación fecha y firma del error, los documentos deben ser rastreados y protegidos, archivos limpios y ordenados, de fácil consulta índice, archivo de acceso controlado, los archivos deben ser almacenados por 5 años, participación de todos los líderes, generar planea de acción corregir las causas básicas, reportes y responsables definidos, emisión de reportes mensuales o quincenales según sea necesano.

Rastreo de lotes así como su propia definición número de lote legible.

El almacenamiento de productos terminados debe considerar un espacio para productos dañados, productos en cuarentena, verificando temperatura y humedad Almacenes limpios, control de plagas.

Seguimiento a sistemas de mejoras de calidad tales como: Necesidades identificadas para mejorar, porcentaje de acciones repetidas, acciones a tiempo, acciones completadas.

El proyecto de auto mejora debe ser apoyado por la gerencia para darle seguimiento, involucramiento de todo el personal, personal entrenado, registros de avance, disposiciones legales, elementos claves, nombrar a un responsable de todo el sistema.

El correcto manejo del liderazgo es otro factor importante en el modelo de GMP'S, compartiendo la misión y objetivos en todos los niveles, estableciendo políticas de calidad.

Con este modelo es importante señalar claramente que hacer para mejorar como:

- 1 - Notificación apropiada
2. - Investigación de las causas básicas
3. - Análisis multicausas
- 4 - Costo de incidentes.
- 5.- Reporte de actividades y frecuencias.

Es así como el modelo GMP'S. presenta varias ideas para alcanzar un proceso de calidad no únicamente en el producto sino en la socialización con los miembros de la organización.

## CAPITULO 4. ESTUDIO DE CASO LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA PARA EL ÉXITO.

### 4.1. SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad esta empresa esta reconocida como una de las más importantes y prestigiadas fabrica de autobuses integrales de primera y segunda clase así como de trolebuses en el ámbito nacional e internacional, lo cual se debe a la alta calidad de sus productos que se mantienen a la vanguardia con relación a los continuos avances tecnológicos y al hecho de proporcionar un eficaz servicio a sus clientes.

Esta empresa esta dedicada a la fabricación de autobuses y trolebuses, siendo su Visión: **analizar y abarcar un mercado cada vez más grande que rebase las expectativas de los clientes y por su rentabilidad le dé los socios.**

Desde sus inicios la empresa ha presentado un alto nivel competitivo en relación con las demás organizaciones de su mismo ramo; para lograr lo anterior siempre se ha preocupado por establecer una serie de procesos de producción destacando entre ellos:

El proceso de habilitación de la planta para la producción

El establecimiento del sistema MRP-II.

Con éste último se facilito el proceso de detección de faltantes y pedidos al instante, este sistema es muy interesante ya que conjuntando las necesidades de

todos los departamentos de la organización como Compras, Producción, Contraloría, Tesorería, Refacciones, Recursos Humanos, entre otros, tratan de sugerir las mejores medidas para anticiparse a los acontecimientos y así lograr medidas preventivas.

La cultura organizacional hoy en día se encuentra conformada por un pensamiento estratégico que complementa la acción y da pie a la integración de la calidad y la excelencia, las políticas y lineamientos de conducta las cuales están determinadas con base en las características de la empresa y responden a las necesidades de su personal, la ideología y creencias encaminadas al logro de sus objetivos organizacionales en calidad. Las costumbres y hábitos de todo el personal que se han ido adaptando poco a poco a la empresa con la finalidad de producir y administrar con calidad.

Cuenta con sistemas y procedimientos de trabajo desarrollados de acuerdo a las necesidades de la empresa con la finalidad de integrar y compartir la información que facilite el control y apoye en forma apropiada la coordinación de nuestra actividad productiva.

Con los principios la "Industria Automotriz S.A. de C.V." busca integrar a su personal, sin embargo hay ciertas fallas ya que uno de los principales problemas son las actitudes del personal, los principios tratan de propiciar la participación de su personal, fortaleciendo una relación fructífera, buscando el éxito en recursos humanos, tecnología y financieros propios, preferentemente con proveedores mexicanos invirtiendo inteligentemente en la comunidad en la que opera, con el fin de fomentar mejoras en su calidad de vida y ambiente.

Todo lo anterior comienza advertir el desencanto no es que todos los planes de desarrollo no hayan servido, sino algunos no fueron apropiados en su momento, tal vez porque se aplicaron como un modelo que sirvió para otro país y/o organización que no tenía nada que ver con la organización.

A partir de octubre de 1998 la empresa reafirma su imagen a nivel mundial al formar parte de una corporación fundada en 1928 y uno de los líderes en la fabricación de autobuses en todo el mundo.

Acorde con sus principios se buscara **calidad, seguridad y protección al medio ambiente.**

Es importante aclarar que los procesos de fabricación de un autobús son muy complejos, es todo un seguimiento de controles, procedimientos en donde están involucrados directamente el factor humano en donde significativamente se implica una inversión cuantiosa en cada uno de los procesos; es por tal motivo que se dice que "ver un autobús rodando es fácil, lo difícil viene cuando se piensa en la forma en como se logró para que rodara".

Con relación a la línea de ensamble de dicho proceso, mismo que emplea actualmente la empresa, ha resultado ser lo suficientemente capaz para poder fabncar los modelos a gran escala, este proceso se puede dividir en once aspectos relevantes:

1. - El abastecimiento de materiales a todos los almacenes de la línea de producción
2. - Los almacenes deben de surtir de materiales a la línea de producción.
3. - Construcción de la estructura del autobús, esta es la base para la carrocería.
- 4 - Se unen la estructura, la carrocería y el chasis de importación, importado de Brasil.
5. - En otra parte de la planta previamente sé esta realizando el aspecto *mecánico* del autobús, con todas las tareas que éste concepto engloba.
- 6 - Se une el cascarón del modelo con su motor y aspecto *mecánico*.
- 7 - Se ensambla el aspecto *eléctrico* de autobús
8. - El autobús es llevado al área de pintura.
- 9 - Se ensamblan todos los accesorios del mismo, tales como: manijas, accesorios del camarote, del baño, asientos, televisión, alfombra...etc.
- 10 -Traslado del autobús al área de supervisión, en donde se analiza si el autobús reúne las condiciones para ser presentado al cliente, *cumpliendo con el 100%* de los requerimientos tales como:
  - Sistema *mecánico*.
  - Sistema *eléctrico*.
  - Sistema de seguridad.
  - Prueba de carretera.
  - Prueba de pintura.
  - Prueba de agua
- 11 -Finalmente se presenta al cliente y para su total satisfacción se le otorga un año de garantía.

Otro aspecto que comprende el proceso de fabricación, es precisamente, el aspecto técnico del modelo, el cual, se maneja a través de una ficha que es conocida dentro de la empresa como ficha técnica.

En esta ficha se especifica de manera clara y concisa los requerimientos del autobús en cuanto a las necesidades del mercado, así mismo se hace mención de las partes más relevantes para la realización del proceso de producción antes especificado, es decir lo correspondiente a tren motriz, peso, dimensiones exteriores e interiores carrocerías, etc.

Es necesario aclarar que actualmente esta empresa cuenta con tres líneas de producción las cuales fabrican los modelos de autobuses, tales como BUSSCAR, 3 EJES Y 2 EJES, 7550 TRES EJES, URSUS, C-11, C10, U-12, U-18, STRADA, SCALA y TROLEBÚS.

Con lo que respecta a sus exportaciones, exporta actualmente autobuses en sus distintos modelos. C-11,C-10,U-12,STRADA, SCALA y GENESIS a países de Centroamérica y Sudamérica como: Venezuela, Chile, Colombia, República Dominicana y Paraguay, esto desde el año de 1980.

Asimismo, la empresa ha visualizado una apertura de mercado importante incluyendo a su lista de clientes a Guatemala, Costa Rica, Estados Unidos y Canadá.

Esta regulada por las normas oficiales mexicanas en materia de transporte de pasajeros.

**NOM-001-SCT2.** Especificaciones técnicas y características de las placas metálicas y calcomanías de identificación para automóviles, autobuses, camiones y remolques matriculados en la República Mexicana para permanecer en el país o para su exportación.

**NOM-002SCT/1994.** Sistema de identificación de unidades (autobuses de pasajeros) destinadas a la exportación de las mismas.

**NOM-043-SCT/1994.** Documento de embarque de transporte de autobuses de pasajeros, con todos sus requerimientos

**ISO 9000.** Es una norma internacional de calidad para la comercialización de productos, el objetivo que persigue esta norma es obtener la más alta calidad posible de sus productos.

El sistema **ISO-9000** está constituido básicamente por cuatro normas que se refieren a:

- 1 - Compañías que diseñan, fabrican, instalan y dan servicio. **ISO-9001**
- 2 - Compañías que únicamente fabrican e instalan. **ISO-9002**
- 3 - Compañías que solo comercializan productos. **ISO-9003**
- 4 - Normativa para la organización del sistema de calidad. **ISO-9004**

Para iniciar este sistema en una empresa, la ISO recomienda empezar con la norma 9004 cuyos elementos básicos y políticas recomendadas son:

Políticas y objetivos.

Organización y responsabilidades.

Comercialización del producto.

Diseño

Compras

Producción

Control de equipo.

Documentación.

Resultados

El Instituto Mexicano de Normalización emite las normas y estándares que definen los criterios estructurales y documentales de un sistema de aseguramiento de calidad mismas que están basadas en una publicación en el ámbito mundial de la INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION (ISO) con la finalidad de identificar la calidad de los productos y servicios en los países con los que se mantienen relaciones comerciales.

Para lograr calidad en los diversos procesos que forman a la organización y que sirva ésta como verdadera herramienta para lograr el éxito, es indispensable tener la idea muy clara de los diversos conceptos de calidad.

Por ejemplo el **Control de Calidad**, es el ajuste de los recursos y procesos que la organización debe cuidar, para dar cabal cumplimiento a las necesidades del consumidor

Otro concepto es **aseguramiento de la calidad**. Este es la sistematización de los procesos, políticas, diseños, organización y responsabilidades para lograr una calidad competitiva.

Así, la **calidad total**, es una estrategia mundial de administración y comportamiento humano para el mejoramiento y superación de las organizaciones, fue iniciada en Japón en 1950 y descubierta en Occidente en 1980, en México se esta aplicando en forma más sistemática a partir de 1990.

La **calidad** por el solo hecho de la palabra significa hacer las cosas bien desde la primera vez y, ¿ qué es hacer las cosas bien?. La empresa "Industria Automotriz S.A. de C V." ha basado su calidad en los siguientes puntos.

1. - La satisfacción de nuestros clientes es primero.
2. - Las operaciones estandarizadas es una adecuada administración de calidad para nuestra planta.
3. - La actitud positiva crea una nueva corriente de trabajo, para optimizar nuestros resultados y llegar a la calidad competitiva.
4. - Observan no solo los resultados propios sino también los de otras formas del ramo, inclusive a nivel internacional.
5. - Es llevar a cabo actividades audaces, dinámicas y que generen el cambio, siempre busca de retos más altos y en base a evaluaciones severas, objetivas y justas.

6. - La empresa espera de sus empleados la constancia en el trabajo, su puntualidad y asistencia son muy importantes para la empresa, pues se evitarán perjuicios a los programas de trabajo y a sus compañeros.

7 - La presentación personal es fiel reflejo del respeto y cuidado que se preste así mismo, considerando que la buena presentación radica en la limpieza y propiedad de su arreglo.

8 - Las personas que trabajan en la empresa forman un equipo de trabajo que se fundamenta en la calidad, armonía, respeto atención y educación.

9. - Sea cortés y amable con los demás como desee que lo sean con usted.

10. - Recuerde que la actitud con los demás es siempre el reflejo de la empresa y de nosotros mismos.

11. - La jornada de trabajo esta distribuida de manera que se trabaje únicamente de lunes a viernes, con el siguiente horario para el personal de oficina: Entrada a las 8:00 hrs Salida 17:30 hrs. Para el personal que labora en la planta el horario es: 1er. turno Entrada, 6:00 hrs. Salida 15:30 hrs. 2do. turno la Entrada 15:00 hrs, Salida 24:00 hrs. Dentro del horario de trabajo se dispone de 30 minutos para tomar alimentos.

12 - La empresa consciente de la ubicación en la cual se encuentra la planta pone a disposición de los trabajadores camiones para su transportación en los lugares cercanos a su domicilio hacia la empresa y viceversa.

**Las rutas y los horarios con los que se cuenta son los siguientes.**

<u>Parte de</u>	<u>Destino a</u>	<u>Hora.</u>
La Raza.	"Industria Automotriz. S.A. de C. V."	4:55 Hrs.
Comercial Mexicana Aragón.	"Industria Automotriz S.A. de C. V."	4:55 Hrs.
Prados	"Industria Automotriz S. A. de C. V."	5:10 Hrs.
Ecatepec	"Industria Automotriz S. A. de C. V."	5:15 Hrs
Los Arcos.	"Industria Automotriz S. A. de C. V."	5:20 Hrs.
Comercial Mexicana Coacalco	"Industria Automotriz S.A. de C. V. "	5:20 Hrs.
Buenavista	"Industria Automotriz S.A. de C. V. "	5:30 Hrs.
		6:30 Hrs.
		7:30 Hrs.
La ruta de Buenavista sale a las		16:50 Hrs
		17:50 Hrs.
		18:50 Hrs.
		21:30 Hrs
San Pablo de las Salinas	"Industria Automotriz S.A. de C. V."	14: 00 Hrs.
Catedral Cuautillan	"Industria Automotriz S.A. de C. V."	14:15 Hrs
La ruta es a Ecatepec y sale a las		22:15 Hrs

*Todas las rutas salen de la Empresa al mismo lugar de partida a las 15:50 Hrs.*

13 - En el momento de ingreso a la empresa se le proporciona al trabajador una credencial de identificación, el cual tiene la obligación de llevarla en todo momento en un lugar visible, su presentación será requisito para poder entrar a la compañía,

recibir el pago de su sueldo, recibir servicio de comedor y en general para cualquier trámite.

14. - La empresa le proporciona los útiles, herramientas y equipo que le sean indispensables para el desempeño de su trabajo, es responsabilidad suya conservarlos en buen estado, igualmente la empresa da a los trabajadores que laboran en la planta la ropa de trabajo necesaria para el desarrollo de sus labores, mantenerlo debidamente aseado y emplearla exclusivamente para sus actividades de trabajo.

15. - *El teléfono debe considerarse como instrumento de trabajo, esta permitido para llamadas personales, pero deberán ser evitados los abusos, ya que estos provocan congestionamiento en el conmutador y trastornos en el desarrollo normal del trabajo de la compañía.*

16. - Todos los empleados recibirán el pago de su sueldo los días 15 y últimos de cada mes, si esta coincide con un día no laborable el pago se efectuará el día hábil inmediato anterior. El lugar designado para realizar su cobro es la caja de la compañía, dentro del horario establecido y mediante la presentación de su credencial de identificación.

17. - El personal de la empresa tiene servicio de comedor, el cual se encuentra instalado dentro de la compañía, para hacer usos de este servicio, se le entregan sus boletos de comedor el día de pago.

18. - El servicio del seguro social lo tiene desde el momento en que ingresa a la empresa.

19. - Después de cada año, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un periodo de vacaciones, según lo establecido en la ley Federal de Trabajo.

20 - El Aguinaldo que proporciona la empresa a sus trabajadores es el equivalente a 15 días de sueldo y otorgado antes del día 20 de diciembre de cada año.

21. - Los vales de despensa son una prestación más, en su pago quincenal aparecerán vales de diferentes denominaciones, el monto que reciba será del 10% de su sueldo base.

22 - Conscientes de la importancia que el ahorro tiene para enfrentar eventualidades se diseño el siguiente programa de prestaciones

El trabajador recibe el 13% del sueldo base quincenal libre de descuento de impuestos, de este 13% acumulable, la empresa le proporciona igual porcentaje teniendo tres opciones de ahorro:

a) - Ahorrar el 100% el 13% que le otorga la empresa y el 13% quincenal, o bien, pedir prestamos quincenales

b). - El 50 % donde únicamente ahorra el 13% suyo y el 13% de la empresa se le reditúan de forma quincenal.

c) - El 70% donde únicamente ahorra una parte de su 13% y lo demás se le reditúa en su sueldo quincenal.

23. - El creciente desarrollo de esta empresa hace necesano el contar con personal capacitado y responsable en su trabajo, por tal motivo la empresa se

esfuerzo en estimular a su personal a través de aumentos ascensos y promociones, dependiendo básicamente del desempeño y resultados obtenidos en el desarrollo de su trabajo.

El sueldo de cada uno de los empleados se revisará periódicamente a partir de su fecha de ingreso, o del último aumento otorgándose un aumento de sueldo a aquellos que hallan tenido un buen desarrollo en su trabajo.

24. - La principal preocupación es la seguridad e higiene de los miembros de la organización así como de sus familiares

La empresa tiene un plan de seguridad cuyo objetivo principal es el evitar accidentes, para ello es necesario su cooperación absoluta respetando las indicaciones y avisos que se encuentran en las áreas de trabajo. Así llegará satisfecho de haber cumplido plenamente con sus obligaciones y haber cooperado con la empresa

25. - Es importante para la empresa conocer su estado de salud, a través del médico, el cual tiene por objeto reafirmar las condiciones físicas en las que se encuentran para desarrollar las actividades propias de su trabajo. La salud dental es tan importante como la salud física, y se debe cuidar, para poder lograrlo la empresa ofrece el servicio médico dental, el cual cuenta con las más avanzadas técnicas e instrumentos modernos para realizar un buen trabajo todos pueden recurrir a este servicio con previa cita.

Con todo lo anterior planteado se ve que la calidad depende del esfuerzo y trabajo de todos, en muchos casos esto limita el éxito que la empresa pueda tener en avanzar rumbo a la calidad, ésta empresa siempre se ha interesado por

tener un proceso de desarrollo, pero siempre hay limitantes de fondo, por esto debemos entender que para inducir la calidad en una empresa es necesario empezar por la transformación de cultura.

Cultura que iniciará con el entendido de que no tiene ningún sentido hacer bien lo que no se debería estar haciendo, o lo que en realidad se desconoce su finalidad, conociendo esto se eliminara lo innecesario; cuando algo salió bien tome en cuenta porque le funcionó y dé a conocerlo a otros; concentre su atención en áreas prioritarias, estas serían algunas recomendaciones para la empresa.

Los clientes miden a una organización por su competitividad, que no es otra cosa que la capacidad de dicha organización para satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a calidad, servicio, oportunidad, estética y estatus, desgraciadamente en la práctica observamos que el implantar cambios rápidos a través de programas de calidad no es tan fácil de lograr y menos cuando no se quiere cambiar. La empresa la "Industria Automotriz S.A. de C.V. " planea sus recursos para lograr calidad de la forma

siguiente:

Según Luis Levy en su obra "Planeación Estratégica" nos dice que el costo de la mala calidad en la mayoría de las empresas representa entre el 20 y el 25% de los ingresos por ventas, describe que la manera que una organización pueda satisfacer a sus clientes y optimizar su rentabilidad en el largo plazo, estará en función de su posición competitiva y su participación en el mercado mediante la adopción de un proceso de gerencia conformando un nuevo sistema de gerencia y cultura corporativa; significativamente se muestra a continuación un análisis de costo-beneficio, en donde al final se muestra el rendimiento de inversión

**EJERCICIO DE COSTOS Y BENEFICIOS.**

**DATOS SOBRE LA EMPRESA**

Ventas anuales		<u>\$300,000,000</u>
100%		
Costos		
Materiales	<u>\$185,100,000</u>	61.7%
Mano de obra	<u>\$ 13,200,000</u>	4.4%
Gastos generales	<u>\$ 64,800,000</u>	21.6%
Costo de ventas		<u>\$263,100,000</u>
87.7%		
	Utilidad	<u>\$36,900,000</u>
12.3%		
Inventarios		<u>\$45,000,000</u>
Vueltas de inventarios	<u>Costo de las ventas</u>	<u>\$263,100,000</u>
5.84%		
	Inventarios	\$45,000,000
<b><u>Beneficios</u></b>		
Reducción de inventarios		<u>\$45,000,000</u>

El valor del inventario multiplicado por el porcentaje de reducción multiplicado por la tasa de mantener inventario. Un valor típico es del 30%

$$\underline{\$45,000,000} \times \underline{30\%} = \underline{\$13,500,000}$$

**Materiales adquiridos**

El valor de los materiales multiplicado por el porcentaje de reducción, un valor típico es del 3%

$$\underline{\$185,100,000} \times \underline{3\%} = \underline{5,553,000}$$

**CAPITULO 4 La Calidad como Herramienta para el Éxito**

**Productividad-Mano de obra.** \$13,000,000

El costo de mano de obra multiplicado por el 10% valor típico de reducción.

$$\underline{\$13,000,000} \times \underline{10\%} = \underline{\$1,300,000}$$

**Servicio al Cliente.** \$300,000,000

El aumento en las ventas multiplicado por el margen de utilidad del 12.3%

$$\$300,000,000 \times 12.3\% = \$36,900,000$$

**Otros beneficios** .08% sobre las ventas anuales. \$2,400,000

**Costos:**

Calidad	\$60,000	
Obsolescencia	\$100,000	
Desechos	\$100,000	
Tráfico	\$240,000	
Gastos de oficina	\$200,000	
Costo en Educación	\$800,000	
Consultores	\$4,000,000	
Programas y Equipos de computación	\$2,000,000	
<b>Total de costos</b>		<u>\$7,500,000</u>
<b>Total de beneficios calculados</b>		<u>\$22,753,000</u>
<b>Costos calculados</b>		<u>\$7,500,000</u>
<b>Beneficios netos</b>		<u>\$15,253,000</u>

Siendo el R.I ( Rendimiento de inversión ) = 303% Corresponde al total de los beneficios divididos por el total de los costos multiplicado por 100.

El aspecto financiero sano de la organización, sin duda es importante sin embargo el reto fundamental será expresar en términos de velocidad los cambios expresados en la revolución de nuestras conciencias y actitudes fundamentales para integrarlas a nuestros tiempos, solo con esto podremos conquistar un buen sitio para la empresa y lo que es más importante para México.

El vemos en continua interacción con un total mercado global, implica el romper con barreras tradicionales, ejemplo de ello es que ya no podemos decir que un país será absolutamente capitalista y socialista; hemos sido protagonistas de la transformación del mundo como:

La caída del muro de Berlín, la transformación de la Unión Soviética; la interacción Oriente- Occidente; así otros muchos. Interesa cada vez más hacer importante lo urgente y urgente lo importante, trabajar de manera significativa, agradable y por que no hasta divertida. caer en la cuenta de que no todo es blanco o negro; bueno o malo ; bello o feo; sino que la vida es integral y compleja.

La madurez civil esta en el sentido de tener una visión distinta del exterior, padecemos de un complejo cultural, pensamos que todos los extraños que se nos acercan nos miran con malas intenciones y esto impide visualizar nuestras posibilidades de intercambio y de relación con el exterior, somos una nación que no se ha encontrado así misma, para quitamos este obstáculo debemos entender a México como país, como sociedad y al individuo que con su cultura propia integra nuestra organización y que somos individuos con una cultura mestiza, sin renegar de una cultura y otra aceptando las ventajas de una y otra y trabajando con las desventajas que estas pudieran presentar para convertir las en fortalezas, no nos pasemos renegando de una u otra sino por el contrario fortalecemos con

ambas, y tener una idea muy clara que somos Mexicanos, demostrándolo con el apoyo mutuo y no la destrucción a otros y lo que es peor una autodestrucción.

Es muy cierto que influye radicalmente la cultura organizacional en el individuo, ya que está compuesta de factores relevantes del pasado, presente y futuro al que nos dirigimos, entendiendo desde sus orígenes que ha sido nuestra organización, nuestra, porque estamos contribuyendo a que esta crezca y, no es ajena a nuestro propio crecimiento y avance esta cultura de pertenencia y responsabilidad será el inicio de transformación hacia la calidad que estamos buscando.

Podemos tener diversas normas de calidad pero estas serán relativas sino tenemos una *cultura de calidad integral*, ¿ qué es una *cultura de calidad integral*?. Dicha cultura es desde nosotros mismos, nuestra familia, la organización y la sociedad misma.

## **4.2. LOS PARADIGMAS QUE DESTRUYEN A LA ORGANIZACIÓN.**

Paradigma es un vocablo del griego que significa *ejemplo*, es por esto que en muchas ocasiones alguna conducta repetida se manifiesta en un ejemplo a seguir, o imitar, convirtiéndola en escenarios para proyectar planes y acciones.

Los paradigmas también son norma particularmente aceptadas y que en muchas ocasiones paralizan el desarrollo.

La noción de paradigmas es antigua, Platón hablaba ya de ella, pero es Thomas Kuhn quien la renueva, hablando de las estructuras de las revoluciones científicas que inciden en nuestro saber Kuhn cuenta en su obra “ Las Revoluciones Científicas” que siendo un físico, aficionado a la filosofía de la ciencia, sus

primeros trabajos históricos le pusieron de manifiesto que la ciencia tenía poco que ver con lo que los filósofos y la pedagogía de las disciplinas científicas decían de ellas, el propio trabajo histórico le convenció de que la historia de la ciencia podía ser útil y necesaria para el filósofo de la ciencia y, por otra parte, que esto provocó su dedicación a la historia de la ciencia; rompiendo con el paradigma de que la ciencia no tiene nada que ver con la filosofía. Un paradigma es un complejo de principios articulados en una relación lógica, esa red de postulados forman un núcleo que gobiernan incondicionalmente las actitudes de ciertos grupos e individuos.

Los paradigmas determinan las formas de verificar los hechos y experiencias conforme a la realidad que se ha construido

Algunos paradigmas existentes en la actualidad son.

- a). - Calidad Total
- b). - Reingeniería de Procesos.
- c). - Servicio al Cliente.
- d).- Justo a Tiempo

El paradigma determina además la forma de sentir y de pensar de acuerdo a la cultura donde este se inscriba, pero también de acuerdo a la singularidad de la historia, contando con ideas o símbolos que circulan en el lenguaje.

Los paradigmas por un lado confrontan los pilares de lo que hacemos y por otro lado prueban su validez, en este sentido podemos verificar la urgencia de crear nuevos paradigmas, para construir estructuras que evolucionen dando por

resultado un cambio-beneficio, debemos considerar que las realidades objetivas son imposibles, solo hay realidades construidas, y esto es lo que le da significado a las ideas

Los paradigmas son asociaciones de pensamientos y en muchas ocasiones estos causan parálisis paradigmática esto es que se impide aceptar ideas, pensamientos y actuaciones que serían punta de lanza para crear una cultura de cambio continuo.

Hoy en día vivimos en un universo cuántico "cuanto tienes cuanto vales", tenemos que ocuparnos de los nuevos síntomas de la sociedad que es lo que nos esta pidiendo como organización en el caso de la empresa "Industria Automotriz S. A. de C. V." los clientes piden seguridad y comodidad y la empresa adoptiva su lema es la seguridad de sus unidades. Esto crea nuevos paradigmas en la organización ya no es el precio como antaño se manejaba, ahora es la seguridad y es lo que esta vendiendo.

En muchas ocasiones el no ver más allá de lo que tenemos nos impide avanzar; continuando con normas por mucho tiempo establecidas sin tener la más mínima iniciativa para enfrentar riesgos, riesgos que en muchas ocasiones se pueden convertir en grandes oportunidades de avance. El creer que lo sabemos todo que ya no tenemos nada que aprender, será uno de los paradigmas que destruyen al individuo es cuando realmente inicia su muerte lo mismo sucede con las organizaciones cuando creen que cuenta con los mejores sistemas de producción, comercialización, financiamiento etc. y que son las únicas que tienen participación en el mercado estas desafortunadamente irán desapareciendo.

La revolución tecnológica ha obligado a las grandes empresas a emprender muchos programas de cambio en la estructura de su organización. Si el año pasado el paradigma de la gestión del cambio era la globalización de las empresas, este año es el desafío de los negocios electrónicos, el cambio que tiene que enfrentar la organización "Industria Automotriz S.A. de C. V." hoy en día es generar un proyecto de organización virtual, llevando a cabo la gran mayoría de sus operaciones vía Internet las alianzas entre empresas tan en boga en esta década es otra de las formulas más utilizadas por las empresas para iniciar procesos de cambio, estos serán algunos paradigmas que se deberá enfrentar.

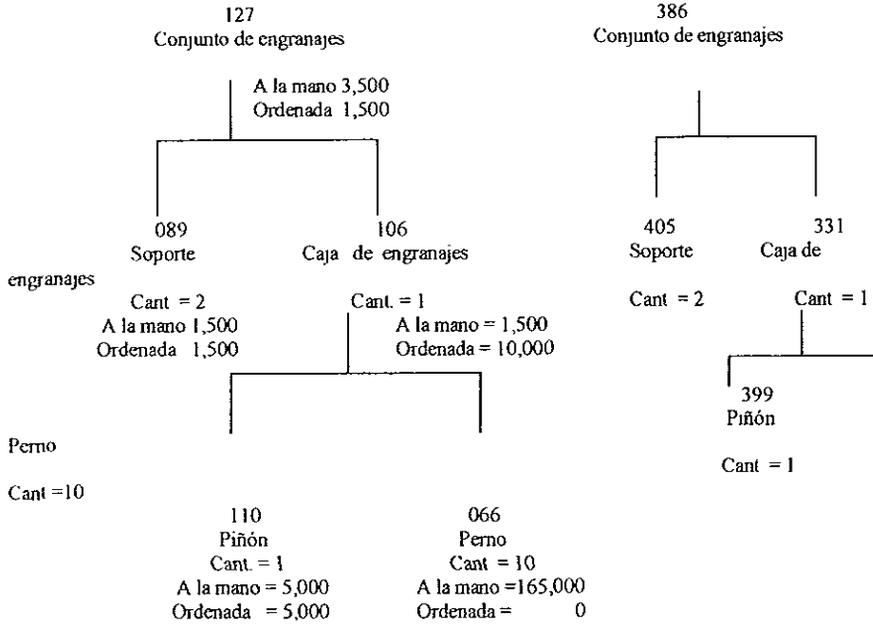
#### **4.3. LA ALTA DIRECCIÓN COMO ENGRANE HACIA LA CALIDAD.**

La función directiva es la que permite que permanezca en funcionamiento la organización, sin embargo su naturaleza y funcionamiento es compleja, según existan paradigmas en la organización, el que se dedique a esta tarea deberá tener habilidades básicas.

Un sistema que esta empresa ha implantado es el de la planeación de los recursos de manufactura (MRP) determinando todos los requisitos, programas, pedidos y niveles futuros de inventarios, mercadeo, especificaciones y disponibilidades de los productos como se muestra en la gráfica siguiente:

ANTIGUO

NUEVO



En la figura siguiente la empresa muestra un informe semanal de salidas con un porcentaje de desempeño favorable:

**INFORME SEMANAL DE SALIDAS  
(EN HORAS NORMALES)**

DEPENDENCIA	PLANEADA	REAL	VARIACION	ATRASO	PORCENTAJE DE DESEMPEÑO
Fabricación	4000	3200	(800)	2400	80%
Maquinaria	2500	2550	50	350	102%
Subensamblaje	1500	1650	150	200	110%
Ensamblaje	2000	1800	(200)	650	90%
<b>TOTAL</b>	<b>10,000</b>	<b>9200</b>	<b>(800)</b>	<b>3600</b>	<b>92%</b>

Sin embargo la "Industria Manufacturera S.A. de C. V." es importante que visualice la alta dirección un formato multicultural con los siguientes requisitos:

- 1 - Debe tener conocimientos del sector industrial y de la organización.
- 2 - Conocimiento de las relaciones de la empresa con el sector industrial.
- 3 - Cuidar la reputación e historial de la empresa.
- 4 - Reconocer el potencial y habilidades del factor humano que existe en la organización, independientemente de la nacionalidad que exista entre los socios.
- 5 - Reconocer valores personales dentro de organización.
- 6 - Identificar procesos de motivación adecuados al ritmo de vida de la organización

Si hablamos de que las empresas tienen programas de calidad como estrategias para su desarrollo estos no podrán ser útiles si no se involucra al 100% al personal de la organización y el reto más grande que tiene la organización es éste precisamente

Algunas empresas que aún teniendo una calidad indiscutible y muy reconocida en sus productos y procesos tienen conflictos laborales mal manejados, esto hace que no se pueda avanzar o lograr al 100% la calidad la "Industria Automotriz S.A de C. V." tiene en muchos momentos parte de esta característica, y que la empresa debe enfrentar tomando un liderazgo adecuado.

El Management Research Group ( MRG), proporciona 6 funciones que debe tomar en cuenta el directivo y que para esta organización suenan muy adecuadas:

- 1 - Análisis práctico.
- 2 - Conservadurismo de la acción.
- 3 - Innovación.
- 4 - Especialización.
- 5 - Comunicación.
- 6 - Toma de decisiones en un enfoque participativo.

Es importante señalar que los directivos de la empresa deben considerar capacidades y dimensiones Estratégico-formal tales como:

- ◆ Habilidades en el conocimiento del entorno y la organización.
- ◆ Habilidades de síntesis para la definición de los problemas y la imaginación de alternativas de manera objetiva y realista
- ◆ Habilidad de transmitir información de forma clara.
- ◆ Habilidad para ordenar el trabajo de los demás
- ◆ Habilidad en el seguimiento de los resultados de las acciones de los demás
- ◆ Habilidad para detectar las motivaciones.
- ◆ Habilidad para la comunicación en general e interpersonal.

- ◆ Habilidad para elegir el estilo de dirección adecuada.
- ◆ Habilidad para enseñar los valores de la organización.
- ◆ Habilidad para el ejercicio del poder.

Para crear y desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo integral de la persona y para el correcto funcionamiento de la organización se deben contemplar los siguientes aspectos: Informar pretendiendo que la información que reciben sea un aprendizaje para que conozcan la existencia de lo que se les trasmite; se debe incorporar criterios de acción; modificar la memoria que contiene el conocimiento técnico y la percepción de manera que esto influya en la toma de decisiones. Con esto la Alta Dirección podrá ir conjugando partes de ese engrane de dirección hacia la calidad, sin olvidar lógicamente una parte fundamental que es el entrenamiento. y así reunimos la trilogía que podrá ser parte activa de la calidad: *Información, Formación y Entrenamiento*.

*La información.* La reunión de información, la entrevista de apreciación, las cartas al personal, el periódico de la empresa, las preguntas a la dirección, los tableros de anuncios, etc.

*Técnicas de formación.* Deben pretender no solo el acervo de conocimientos, sino que estos influyan en la conformación de la motivación racional.

*Entrenamiento.* El entrenamiento es la búsqueda de la repetición de actos en condiciones simuladas o reales.

Los directivos deberán estar preparados para planificar las competencias y capacidades de sus miembros de trabajo tomando en cuenta en que son seres

libres y temporales, sujetos a necesidades cambiantes según el momento. Hay que considerar que la vida de los seres humanos transcurre con distintos periodos de estabilidad separados por algunos periodos de crisis y de esto no están exentos los directivos y lo deben entender, para que en un momento dado se desarrollen adecuadamente en la tarea que tienen asignada.

En realidad una crisis es la necesidad de establecer un nuevo estado del sistema motivacional interno de la persona, la crisis es cuando la calidad motivacional o quizá el conocimiento técnico que era útil hasta el momento ha dejado de serlo y se necesita aprender de ese estado de crisis.

La alta dirección debe orientar a la empresa hacia los recursos humanos en un sentido favorable para poder perfeccionar a la persona y así lograr una mayor utilidad para la organización.

Dirigir los recursos humanos de una empresa para conseguir la calidad y por consecuencia utilidades; significa orientar las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas que intervienen en una organización.

Como la dirección de una empresa se encarga de la toma de decisiones y de encaminar las acciones hacia el logro de los objetivos a través de los esfuerzos de todas las personas que la constituyan

Para que una empresa logre responder a las obligaciones contraídas con sus empleados los altos directivos tienen que desarrollar una serie de relaciones entre la organización y las personas satisfaciendo las necesidades de ambas partes

Las principales tareas de la alta dirección para la empresa en estudio, "Industria Automotriz S A de C. V." estarán dirigidos hacia los recursos humanos, sobre la influencia de empleados, flujo de recursos humanos, retribuciones o formas de pago así como formas de trabajo.

El flujo de recursos humanos aquí el directivo tiene la responsabilidad de saber contratar a su personal ya sea por su talento o habilidades y esto lo tendrá que detectar en el momento de reclutamiento, selección de personal, traslado y jubilación.

En las retribuciones los directivos de todo nivel deben comprender la importancia de retribuciones en la organización evitando tomar decisiones que puedan perjudicar las retribuciones

En cuanto a las formas de trabajo los directivos están al frente de las tareas, manejando información, personal y tecnología, estas tareas influyen en los empleados y la coordinación de las tareas

El proceso de dirección de recursos humanos es un conjunto de decisiones y acciones que tratan de orientar al personal hacia la utilidad de la empresa.

En el proceso de dirección se deben destacar diversas políticas de apreciación, selección contando con un banco de candidatos, evaluación, despidos, retribuciones, reclutamiento, desarrollo de habilidades, administración de servicios, dirección de necesidades, capacitación estratégica, diseño de reforzadores e

incentivos, y lo más importante contar con un estudio constante de clima organizacional con una definición funcional de estructura.

Hay capacidades que se pueden formar desarrollando habilidades entrenables, por esta razón se pondrá atención para identificar una de otra. Para que el directivo pueda llevar a cabo esta tarea es importante que haga uso de técnicas como la entrevista, los cuestionarios, los test, los análisis de trabajo y revisión de rendimientos.

Antes que nada recordemos que los directivos son seres humanos como cualquiera, su responsabilidad va creciendo conforme a la edad, ya que no siempre vaya escalando por la pirámide de jerarquía de la organización. Casi todos los autores coinciden que los directivos pasan por tres etapas:

En una primera etapa se conoce así mismo, así como el entorno y desarrolla relaciones de interés con los demás.

En la segunda etapa, el directivo tiene un estatus importante en el cual él se relaciona con sus compañeros y esto tiene una gran importancia, si ha triunfado en la primera etapa obtiene una base sólida para afrontar los problemas, en esta etapa ya conoce sus limitaciones por lo que tiene más cuidado con sus actos.

En la tercera etapa ha adquirido mas experiencia y por lo tanto es más realista se convierte en un socio de la organización.

Se podría aplicar también el concepto de que el directivo nace, se aprovecha, es decir da sus conocimientos, técnicas en base a su experiencia y por esto crea nuevos directivos y en muchas ocasiones muere.

Hay que tomar en cuenta la importancia de cada una de las dimensiones a lo largo de la vida de los directivos como lo Estratégico -Formal, lo Psicosocial-Ejecutiva e Institucional- Moral.

A continuación se presentan ciertos puntos para que los planes de los directivos funcionen:

- ◆ La planeación es tarea de construcción y reconstrucción de la Alta Dirección.
- ◆ Los planes se preparan con aportaciones de todos los departamentos.
- ◆ Los objetivos principales deben estar dirigidos a crear pautas concisas y fáciles de seguir
- ◆ Los recursos se concentrarán en lograr un número limitado de objetivos importantes y cuantificados evitando objetivos insignificantes y faltos de productividad.
- ◆ Los objetivos se ponen a prueba para ver si son compatibles unos con otros.

Ahora bien el directivo debe perseguir el nivel de madurez para alcanzar objetivos superiores, y ¿cuál es el nivel de madurez?, el nivel de madurez, es el nivel 3 según lo que se explica a continuación:

NIVEL 1. - Dependencia. (Es el Tú); emana de la autoridad formal buscamos padres Tú ordenas Yo obedezco trata de no crear objetivos comunes, generan grupos incapaces de tomar decisiones no hay compromiso, se toman las decisiones en forma vertical.

NIVEL 2. - Independencia. ( Es el Yo); es evidentemente el autoritarismo y es el "porque Yo lo digo se hará de tal o cuál manera" se basa en la experiencia, ya que existe alto nivel de experiencia, individualista en la busca del ego, piensa en sí mismo y en forma independiente.

NIVEL 3. - Interdependencia (Es el Yo, Tú y el Nosotros); los grupos funcionan

con un objetivo común y los intereses individuales están subordinados al bien común solo así se obtendrán resultados superiores.

Siempre hay una mejor forma de hacer las cosas y un mejor resultado que alcanzar, por esto si estamos trabajando con una organización en el nivel uno, podemos pasar al tercer nivel si nos esforzamos a seguir creciendo y mejorando nuestra capacidad de participación y de equipo; esto poco a poco nos llevará a la calidad que estamos buscando.

#### **4.4. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA ADMINISTRAR LA CALIDAD.**

La calidad como tal es hacer bien las cosas desde el principio, en un clima de cordialidad y satisfacción, con un reto al inicio y un logro al terminar. La calidad cuando realmente creemos en ella, rige nuestro comportamiento y conduce nuestras acciones, esta es la filosofía que debe prevalecer dentro de la organización.

Antes de enmarcar alguna herramienta administrativa para la calidad veamos algunos autores que nos dicen sobre la calidad.

El Dr. Amand V. Feigenbaum con su obra *Total Quality Control* en donde introduce por primera vez conceptos de calidad esto ocurre en 1949 en Estados Unidos que son el fundamento del modelo de calidad total. Define en su libro el control total de calidad como: "Un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y

de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico."

W Edward Deming. El Dr. Deming es otro de los que tratan la calidad su principal aportación fue el control estadístico de proceso, en una sola frase resume todo su pensamiento." Quien no recuerda su pasado está condenado a repetir sus errores; . continua diciendo, sólo con la estadística podemos tomar las mejores decisiones, tomando datos, ordenándolos, analizándolos e interpretándolos de manera sencilla pero consistentes". Y con sus teorías estadísticas nos conforma un modelo capaz de dar elementos para poder prevenir los defectos y no buscar únicamente la corrección de los mismos. Deming define la calidad como: " el cumplimiento satisfactorio a las necesidades del consumidor, ajustando el producto al usuario." El libro más conocido de Deming. *Calidad, productividad y competitividad*.

Joseph M. Juran. ha escrito obras completas sobre control de calidad, hace mucho énfasis en mejorar continuamente a través de grupos de trabajo. él sugiere que se inicie con grupos efectivos de trabajo desde la gerencia y se vayan formando en toda la organización, que estos se capaciten y aprendan una metodología y vayan abordando problema por problema o proyecto por proyecto ya que así se irá logrando la mejora continua. Juran define la calidad como: "Todas las actividades a través de las cuales alcanzamos el cumplimiento de uso, no importando dónde se desarrollen esas actividades".

En su obra *Juran y la planificación para la calidad* en este libro afirma que la mayoría de las empresas han planificado para la no-calidad y sugiere una metodología para planificar para hacer calidad, que básicamente consiste en un

desarrollo más completo de los seis pasos:

- 1 - Identificar a tu cliente.
- 2 - Acordar con él sus requisitos.
3. - Convertir esos requisitos en las especificaciones.
4. - Capacitarte para poder cumplirlos.
- 5 - Equiparte con lo adecuado para cumplirlos.
6. - Cumplirlos

Kaoru Ishikawa fue el que más aportó a Japón con relación a la calidad través de la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses. Sus aportaciones en la calidad total son significativas tales como:

- ◆ La creación de los círculos de calidad.
- ◆ Demuestra el hacer las cosas bien a la primera y que un proceso de calidad nos conduce a la excelencia, solo es cuestión de estar convencidos y motivados para hacer las cosas bien y mejor.

Ishikawa escribió varios libros y artículos, pero los más conocidos son:

*Guía de control de calidad* en donde describe el control estadístico del proceso  
*¿Qué es el control total de calidad?* de acuerdo a Japón.

*QC Circle Koryo.*

*How to operate Q C circle activites.*

Philip B. Crosby. Lo más importante de su aportación es la interpretación que hizo de los grandes y el haber traducido en palabras sencillas y en lenguaje comprensible sus principios e ideas. Es uno de los autores que más ha escrito sobre la calidad algunas de sus obras son

*La Calidad no cuesta.*

*Calidad sin lágrimas.*

*Las organizaciones eternamente exitosas.*

*Hablemos de la calidad entre otras obras.*

Quizá la calidad a diferencia de lo que muchos autores plantean que se origino a mediados del siglo XX. La calidad tal vez inicia desde que el hombre necesita hacer y plantear sus estrategias para poder sobrevivir logrando calidad en las herramientas que elaboró para la casería o el diseño de sus utensilios para su alimentación, todas y cada una de sus actividades con el trabajo en equipo, si bien es cierto que en la época de Taylo y Fayol es donde ya se le considera a la calidad como parte del control surgiendo como una herramienta administrativa, es en la segunda guerra mundial cuando toma un mayor auge apareciendo el control estadístico de calidad, por la aceleración que se requiere de producción de armamentos. Se empiezan a aplicar las tablas de muestreo para evitar la inspeccionar total ya que tomando una muestra y verificando su calidad se definirá la calidad del lote.

A principios de los años sesenta tiene su auge en Japón el control total de calidad, es en este país en donde los doctores Deming y Juran fomentan los conceptos de control total de calidad con el nombre de Company Wide Quality Control CWQC (control de calidad en todo lo ancho y largo de la compañía). Los Japoneses empiezan a tener éxito cuando logran venderles cámaras a Alemania, relojes a Suiza, después que los productos japoneses se les consideraba como basura, con la calidad total llegan a posesionarse del mercado mundial, Estados

Unidos es uno de los países más sorprendidos con los logros obtenidos por los Japoneses.

La administración por calidad en México llega en 1980 debe comprenderse rápidamente que lo que se hizo en Japón no podría ser aplicado en nuestro país tal como ellos lo llevaron a cabo, para nuestro país y para una organización en particular habría que crear un modelo que funcione específicamente con la cultura y valores que se tienen y que se están creando. La calidad se debe volver asunto de todos o no funciona, como lo planteaban los japoneses la calidad se da. "A lo ancho y lo largo de la organización."

La calidad esta en función de la oportunidad y servicio, el control estadístico integra calidad y control al mismo tiempo, para alcanzar la calidad total se tiene que hacer cambios fundamentales en el área directiva transformando un cambio de cultura organizacional, en muchas ocasiones se controla el producto y no el proceso.

Algunas consideraciones que deberíamos contemplar son:

- ◆ Cambio en la cultura.
- ◆ Liderazgo de equipo.
- ◆ Administración de la calidad.
- ◆ Cultura de efectividad.
- ◆ Gestión corporativa.

Algunas herramientas que nos servirán para administrar la calidad son:

- ◆ DIAGRAMA DE PARETO. Se utiliza para visualizar los factores o causas de un problema, identificando cuales de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación. Es más costeable disminuir los problemas que representan el mayor peso en una situación que eliminar por completo los defectos con menor peso; se presentan en forma gráfica los principales factores que influyen en una situación, así como el porcentaje que corresponde a cada uno de estos factores y también se incluye en porcentaje acumulativo, de esta forma la gráfica facilita la identificación de los puntos en los que se debe actuar prioritariamente.
  
- ◆ DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DE ISHIKAWA. Tiene como propósito expresar gráficamente el conjunto de factores causales que intervienen en una determinada característica de calidad, el Dr. Ishikawa al comprender que no era predecible el resultado o efecto de un proceso sin entender las interrelaciones causales de los factores que influyen en él, las relaciones se expresan mediante un gráfico integrado por dos secciones. La primera sección esta constituida por una flecha principal hacia la que convergen otras flechas, consideradas como ramas quedando organizados los factores causales, en una segunda sección se conjugan las características de calidad con las relaciones causales
  
- ◆ HISTOGRAMA. Aquí se ordenan las muestras, tomadas de un conjunto, en tal forma que se vea de inmediato con que frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de observación. En el control estadístico de la calidad, el histograma se emplea para visualizar el comportamiento del proceso.

- ◆ **ESTRATIFICACIÓN.** Es una herramienta estadística que clasifica los datos en grupos con características semejantes, a cada uno de estos grupos se le denomina estratos, la clasificación se hace para identificar el grado de influencia de determinados factores o variables en el resultado de un proceso, analizándose edad, sexo, experiencia, laboral, capacitación, turno de trabajo etc.
  
- ◆ **HOJAS DE VERIFICACIÓN.** Se usa frecuentemente estas hojas en el control estadístico de calidad, ya que es necesario comprobar si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado determinados trabajos, se usan frecuentemente para verificar la distribución del proceso de producción, los defectos, las causas que han producido dicho defectos, así como su localización, confirmar si se han hecho las verificaciones programadas.
  
- ◆ **DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.** Son diagramas en donde se muestran la relación o interrelación entre variables involucrada. La correlación entre dos variables puede ser positiva, si las variables se comportan en forma similar, (crece una y crece la otra) o negativas si las variables se comportan en forma opuesta (aumenta una, disminuye la otra).
  
- ◆ **CORRIDAS Y GRÁFICAS DE CONTROL.** Estas gráficas muestran los parámetros de calidad en relación con una media aritmética, con un nivel de estandarización, y con rangos de calidad para medir los puntos en los cuales salen fuera de control del proceso a través del tiempo, ya que en ellas se transcriben tanto la tendencia central del proceso como la amplitud de su variación

Todas y cada una de estas herramientas han sido de gran ayuda a muchas organizaciones para ir administrando su calidad, siempre guiadas sobre el control de calidad, detectando fayas y corrigiéndolas. a continuación podemos ver otras nuevas herramientas:

1. - DIAGRAMA DE AFINIDAD Cada opinión se escribe en una sola ficha, se agrupan los ficheros que expresan la misma opinión, se escribe en otra ficha la síntesis de las fichas que expresan opiniones semejantes sobre un mismo tema, se vuelve a escribir una síntesis de las fichas del paso anterior en una única ficha, esta contendrá la idea general de las opiniones.

2 - DIAGRAMA DE RELACIONES. Se enuncia el problema por escrito, se enlistan las causas probables del problema encerrando cada causa en un círculo, se identifica el resultado que corresponde a cada causa y cada causa se encierra en un círculo, relacionar la causa con su resultado con una flecha, cuando un resultado es causa de otro resultado se pone una flecha partiendo del resultado causa hacia el resultado correspondiente.

3. - DIAGRAMA DE ARBOL. Cuando se detallan en ramificaciones las diversas alternativas a considerar, con las que se pretende lograr un determinado objetivo o propósito. Enunciando claramente la meta a alcanzar poniéndola por escrito, identificando los medios para alcanzar la meta y ponerlo por escrito, dado que los medios para alcanzar las nuevas metas y así sucesivamente.

4. - MATRIZ L. Identifica la relación que pueda existir entre los factores de un problema, dado que son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras los diferentes problemas que analizan. El análisis se

realiza con el propósito de identificar las acciones más convenientes a tomar para solucionar el caso en estudio.

4. - ANALISIS MATRICIAL PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS. Se identifican las diversas alternativas de mercado de acuerdo a sus habilidades y debilidades comerciales.

5. - DIAGRAMA DE ACTIVIDADES. En donde se muestran un programa de actividades en cuanto a tiempo y se irán controlando de acuerdo a lo especificado al inicio.

6. - DIAGRAMA DE FLECHAS. Gráficamente se muestran actividades simultaneas o correlacionadas para facilitar la toma de decisiones.

7. - LEAD TIME. Para la empresa es importante contar con lead time, ya que este método ayuda a controlar el tiempo de embarque del producto terminado desde que se recibe la orden de producción, incluyendo los tiempos en la adquisición de la orden, el plazo de entrega del proveedor, la manufactura del producto, el empaque y el embarque.

8. - PULL SYSTEM. Consiste en hacer del conocimiento al proveedor el nivel de inventarios que guarda la empresa, esto con la finalidad de que aquél entregue antes del desabasto del producto o materia prima, considerando el tiempo de envío; esta técnica funciona mejor cuando se cuenta con proveedores exclusivos de cada uno de los productos que requiere la empresa.

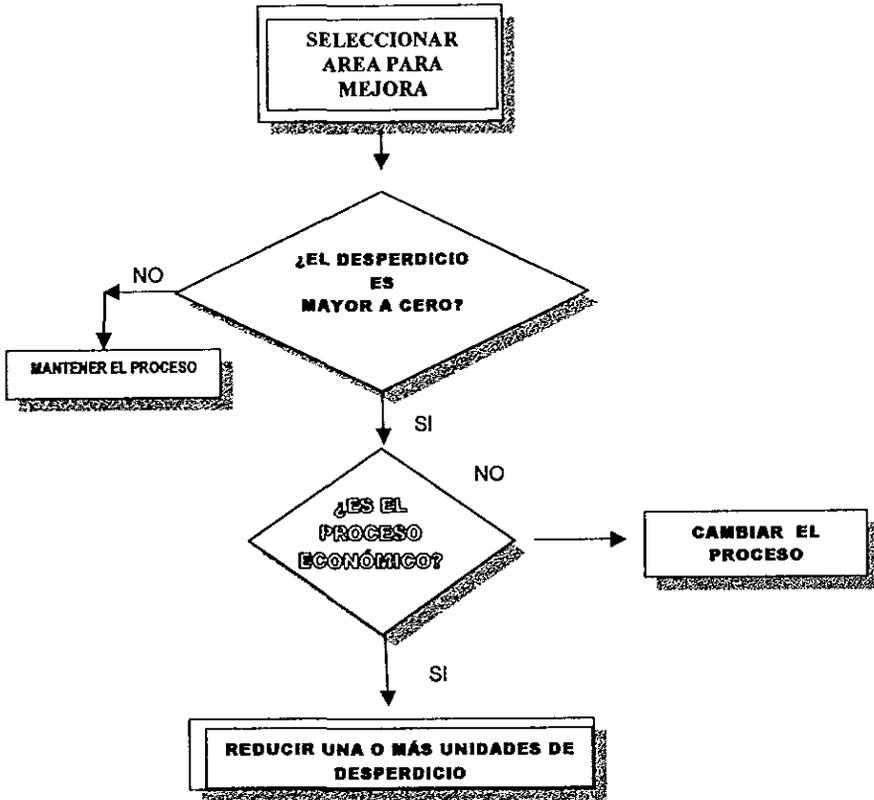
9 - MIN-MAX. Nos sirve para calcular con base en el tiempo de entrega las piezas con las que debe contar el inventario cómo mínimo para no detener la producción mientras le surten el pedido. Estas dos últimas técnicas son muy utilizadas en el JUSTO A TIEMPO (JIT), los cuales busca reducir los inventarios a través de una vinculación muy estrecha con los proveedores y clientes, para un menor Lead Time, también se puede recurrir a otras acciones cómo el análisis de tiempos y movimientos por medio de gráficas y registros, eliminando desperdicios.<sup>33</sup>

El JIT no es un programa es un proceso, una manera de conducir el cambio en una empresa de transformación la reducción de inventarios es un subproducto de un proceso JIT marchando bien. El JIT también llamado Kanban y es solo parte de una tecnología más grande.

El proceso de JIT es el siguiente:

---

<sup>33</sup> <http://www.uc3m.es/uc3m/gra/ig/calidad/calprun.htm>



Todas y cada una de estas técnicas se pueden analizar cuál será la más viable de acuerdo a la problemática que se presente para corregirla y controlarla de inmediato, por ejemplo la espera de ser procesado y los eventos que ocurren en la transportación de productos en proceso, así como los tiempos de reparación o reelaboración, para ello la flexibilidad de la planta ayuda en gran medida.

La planeación y el control de la actuación inducida por el sistema de normatividad de la calidad y la actuación esperada del sistema nos llevarán a:

1. - Tener sistemas y procedimientos con criterios de tolerancia operativa.
2. - Control de excesos de energéticos.
3. - Planeación y observaciones de excesos energéticos.
4. - Modelos de simulación (planeación de excesos).
5. - Planeación de forma de corregir excesos de energéticos.
6. - Procedimientos y criterios del total de operaciones.
7. - Control de entradas y salidas.
8. - Planeación de las observaciones de entradas y salidas
9. - Planeación de forma de corregir entradas y salidas, así como las decisiones planeada.

Independientemente de la técnica que sea utilizada es conveniente cuantificar los objetivos de la calidad por medio de las herramientas administrativas para administrar la calidad:

El costo en cuanto a la calidad, fallas internas, las reclamaciones, fracciones defectuosas en la inspección final, fracción de lotes rechazados en la inspección de recepción y finalmente los resultados de la auditoria de calidad del producto; será tarea fundamental para la administración de la calidad.

## CAPITULO 5 ESTUDIO DEL CASO.

### DESARROLLO DE UN MODELO DE CALIDAD AUXILIADO POR LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

#### 5.1. PROPUESTA.

La mejor forma para construir un modelo consiste en detallar todos los componentes que contribuirán a la efectividad de calidad en las operaciones integrales de la organización, primero se tomará en cuenta los componentes del sistema organizacional, el paso siguiente consiste en determinar si deben o no usarse esos componentes, lo que será más difícil será controlar el comportamiento de una variable debido a su relación con otras por ejemplo la actitud de los trabajadores variará de acuerdo a ciertas políticas y planteamientos y debemos estar atentos a corregir inmediatamente acciones que benefician a toda la organización, en ocasiones una conducta que no es tomada en cuenta porque se le consideró insignificante, puede resultar importante más tarde para obtener una solución correcta, la clave esta en mantener un control de la calidad; además teniendo progresivamente un paso de experimentación será mucho más factible tener un modelo factible.

Por tal motivo es importante considerar un flujo correcto de producción en cada uno de los equipos y diseños de cada producto, el modelo se llevará a cabo con las especificaciones no únicamente de producción sino de comercialización,

apertura de mercados controles presupuétales reingeniería del factor humano etc. Es decir un modelo integral que cubra todas las funciones de la organización.

Una vez que se han escogido los elementos importantes puede ser conveniente combinarlos o dividirlos además de signarle un símbolo representando la medida de eficiencia o ineficiencia según sea el caso todo esto para que los integrantes de la organización sepan cual va siendo su avance, se preguntarán y quién calificará esta eficiencia, pues bien el modelo mismo señalará el patrón de avance o retroceso de calidad diseñado de tal forma que la calidad se valla administrando siempre en con parámetros de control.

Si usamos el método científico para la construcción del modelo se tendrán los siguientes pasos:

- ◆ Observación de cada uno de los eventos.
- ◆ Definición del verdadero problema.
- ◆ Desarrollo de soluciones alternativas.
- ◆ Selección de la solución óptima mediante la experimentación.
- ◆ Verificación de la solución óptima Pudiendo agregar un paso más que será.
- ◆ Establecimiento de los controles apropiados.

Usando la Planeación Estratégica para la creación del modelo se emplearían lo siguiente

- ◆ Historias o Antecedentes de la organización
- ◆ La Misión de la organización identificando valores.
- ◆ Análisis del entorno conformando un diagnóstico en cuanto a la matriz DOFA

analizando sus recursos.

- ◆ Objetivos organizacionales.
- ◆ Analizar el ambiente y hacer predicciones
- ◆ Evaluar oportunidades y riesgos.
- ◆ Identificar y evaluar estrategias alternativas
- ◆ Seleccionar estrategias.
- ◆ Plan estratégico instrumentando estrategias.
- ◆ Realimentación
- ◆ Motivación.
- ◆ Toma de decisiones.

Cuando se lleva a cabo un programa de calidad quizá sea fácil convencer al personal y lograr que ponga su voluntad para mejorar su productividad, pero cuando se les pide que desarrollen proceso innovativos entonces se encuentran en problemas, esto no es porque le falta imaginación para innovar, sino que esta acostumbrado a una rutina en el cual no tiene que pensar nada, simplemente realizan de manera mecánica actividades repetitivas sobre un patrón, que los lleva a la monotonía.

Es totalmente indispensable reconocer la creatividad que envuelve a la organización ya que esta será una ventaja competitividad, la creatividad se desarrolla cuando vamos preparando al factor humano en un proceso de libertad, esta libertad debe ser controlada es decir libres sí pero siempre guiados hacia el logro de los objetivos.

Cuando el individuo ejerce su libertad con responsabilidad entonces podemos decir ya que esta en un proceso de creatividad que nos lleva a la innovación, y será mucho más sencillo la aplicabilidad del modelo de calidad.

Para que el modelo pueda ser llevado a cabo la planeación será la forma de corregir acciones sobre los proyectos de calidad, planeando las consecuencias por exceso o defectos en calidad, oportunidad o precio de mercado, clientes, proveedores, abastecimientos, tecnología, financiamiento, empleos, desechos, efectos urbanos, proyectos de desarrollo de capital, construcción, equipamiento, formatos, flujos, procesos, procedimientos, ajustes al sistema administrativo en cuanto a la velocidad del cambio, identificar los criterios de ajuste en el modelo y lo que es más importante cambios en los estilos de dirección.

Algo importante dentro del proceso de implantación del modelo es la *comunicación*. La información que se maneja en los proyectos, con una preparación acerca del entorno para que los cambios no sean rechazados tomando en cuenta valores e intereses se pueden crear imágenes congruencia con contenidos. La comunicación debe cuidar limite de tiempo, rapidez y oportunidad, con un estilo unilateral y multilateral.

Si usamos la planeación estratégica para generar un modelo de calidad representará un punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico, mientras que la planeación táctica se basa en el análisis con la intuición como medio de control y equilibrio, el pensamiento estratégico da lugar a la perspectiva. La planeación a largo plazo es importante debido a que mantiene a la vez el enfoque entre futuro y presente refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategia, fomenta la planeación y la comunicación

interdisciplinaria y asigna prioridades en el destino de recursos. Mencionaremos a continuación cuatro elementos principales que constituyen el enfoque de la planeación a largo plazo:

1. - Áreas estratégicas críticas. Se identificarán aspectos críticos estratégicos que necesitan ser abordados durante un amplio período para cumplir con la misión y la estrategia en el caso específico de la "Industria Automotriz S.A. de C. V." el aspecto crítico es la *Cultura Organizacional*. para lograr el Aseguramiento de la Calidad.

2. - Análisis de aspectos críticos. Aquí se abordarán oportunidades y amenazas externas, así como las fuerzas y limitaciones internas que tendrán marcado efecto en el cumplimiento de la misión y la estrategia.

3. - Objetivos a largo plazo. Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro. Se puede establecer sin necesidad de saber cómo alcanzarlos.

4. - Revisión y modificación del plan estratégico. Paso que debe seguirse continuamente para evaluar los planes establecidos y para tener certeza de que no se ha pasado por alto algo importante.

La Industria Automotriz S. A. de C. V. tiene la gran Visión de Construir el cambio necesario al exterior así como en el interior con fundamentos de Re-invencción en cuanto a comercialización y marca y en el ámbito interno el fortalecimiento de la operación en cuanto a calidad total así como el estilo de trabajo y vida personal, para obtener eficiencia, rentabilidad y resultados.

Como Misión: "Ser la empresa número uno orientada a la fabricación y venta

de sistemas masivos de transportación y servicio de clase mundial que rebasen las expectativas de nuestros clientes por su rentabilidad y la de nuestros socios convertir a la empresa en un modelo de operación y eficiencia, posesionando el nombre de la empresa en el mercado de transporte, haciendo que sea reconocida por su compromiso con los clientes, el mercado de transporte y la comunidad así como por la calidad de sus productos y servicios, llevando su presencia a otros países con productos y servicios que compitan ventajosamente.”

**La Misión con los Accionistas.** “Garantizar la rentabilidad de su inversión con utilidades crecientes y permanencia sólida en el mercado. Propiciar que las alianzas estratégicas con nuestros socios y accionistas generen beneficio para ambos y estimulen nuevas alianzas. Fortalecer su confianza en nuestra gestión y las bondades de la empresa propiciando su constante crecimiento e integración.”

**La Misión con los Clientes.** “Buscar la satisfacción de nuestros clientes, garantizando que reciban sus vehículos de acuerdo a sus intereses y expectativas, cumpliendo con las condiciones de entrega y calidad esperada en el producto.

Desarrollar y consolidar una relación de trabajo que fructifique para ambos y capitalice las condiciones cambiantes del mercado. Anticiparse a las necesidades del cliente con soluciones a sus requerimientos de operación y mantenimiento.”

**La Misión con los Empleados.** “Crear un clima de confianza y deseo de progreso donde se desarrollen las capacidades personales. Estimular su compromiso e interés donde el crecimiento de la empresa es el crecimiento personal. Desarrollar el interés en identificar y solucionar los problemas de operación de la empresa.

Consolidar una mística de servicio en la que siempre se busque satisfacer plenamente los intereses de nuestros clientes externos e internos.”

La Misión con los Proveedores. “Fortalecer una relación de socios en la que todos ganemos. Consolidar un clima de confianza y compromiso en la empresa e interés en su desarrollo futuro. Desarrollar su interés en dar lo mejor de su capacidad intelectual y productiva. Convencerlos de que adopten nuestra filosofía de servicio e interés por ofrecer autobuses con calidad al precio correcto.”

La Misión con los Productos. Desarrollar productos que satisfagan las necesidades del segmento de mercado e intereses específicos de clientes. Anticiparse a los cambios y tendencias en los mercados con productos que a la vez que brinden ventajas competitivas en cada segmento de mercado sean soluciones rentables para los clientes. Utilizar de la tecnología disponible en el orbe, aquella que mejor responda a las condiciones locales, necesidades del mercado, el medio ambiente y la competencia internacional.

Cumplir satisfactoriamente con la normatividad vigente, reglamentos de seguridad, criterios de eficiencia y rentabilidad para competir ventajosamente.

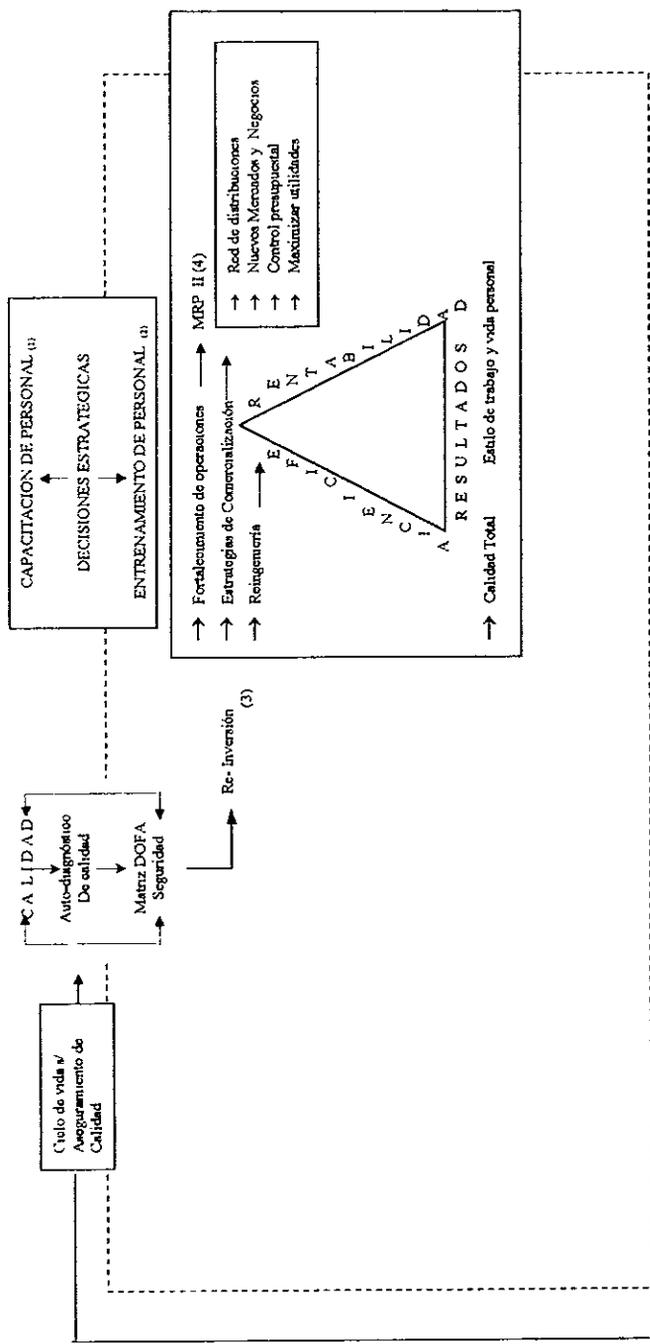
Sus dos principales estrategias son:

1. - “Desarrollaremos tecnología de punta en nuestros procesos y productos que nos permitan tener flexibilidad y anticiparnos a las demandas de los mercados ”
2. - “Seremos una organización atractiva para los mejores recursos humanos por nuestra imagen, capacitación sistemas de trabajo, ambiente y proyección, en la

cual la confianza en nuestra gente, la mejora continua, el trabajo en equipo y la renovación constante sean los principios fundamentales por los cuales nos regiremos.”

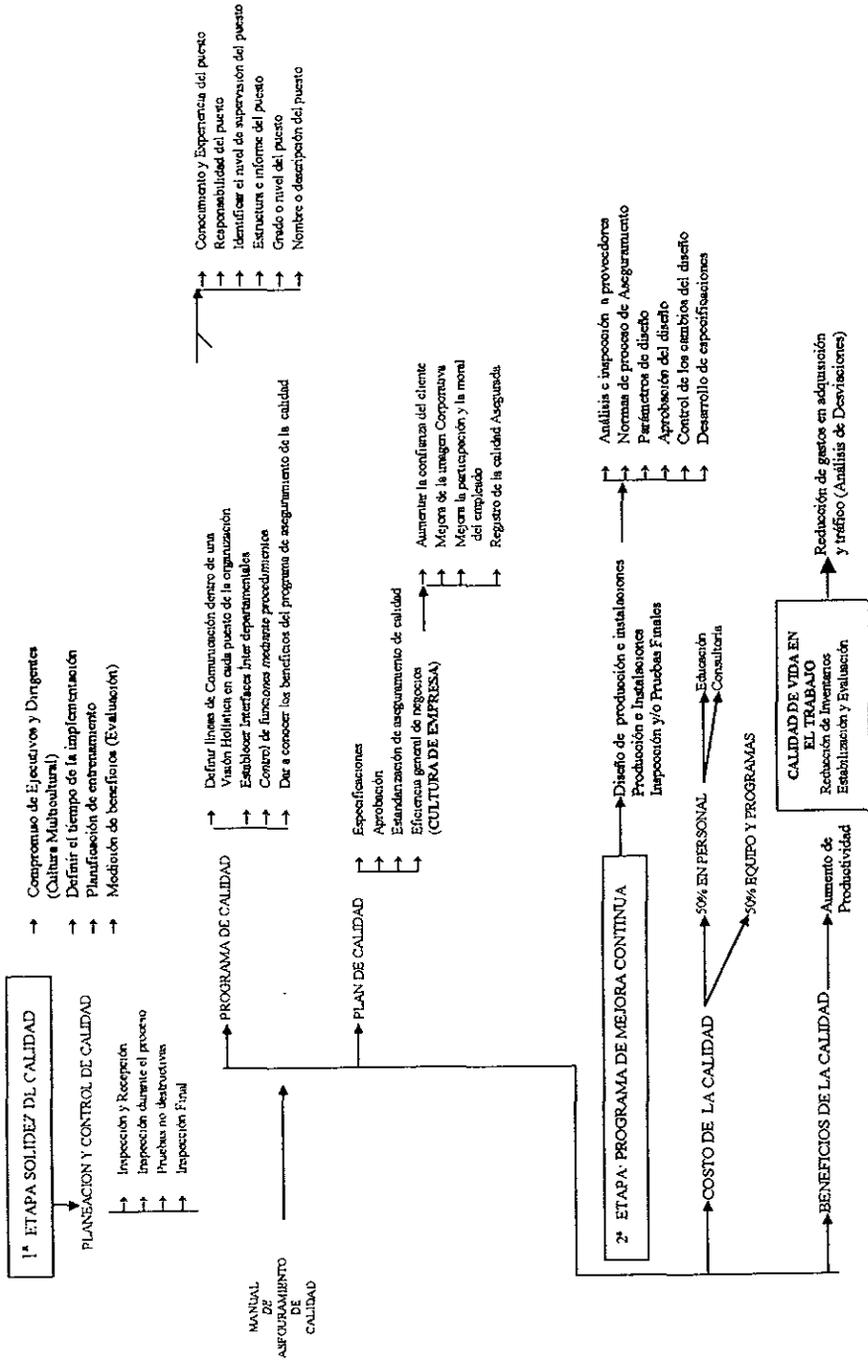
Con estos principios se desarrolla a continuación el modelo de calidad específicamente para esta organización.

# MODELO DE CALIDAD ACTUAL



En la primera etapa de este modelo se enmarca los procesos de calidad que la empresa diseña para corregir la administración de sus materiales para corregir su producción, sin embargo esto le produjo beneficios en su calidad, pero olvido algo muy importante la administración de la calidad no solo quedándose en el proceso de eficacia sino de eficiencia de la calidad es por eso que se propone la siguiente estructura de modelo para continuar con ese camino que emprendió la empresa por obtener su calidad.

# MODELO PROPUESTO PARA UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL



(1) Adquisición de Conocimientos de carácter Técnico, Científico o Administrativo  
 (2) Preparar al trabajador para un eficiente flujo  
 (3) Proceso de inversiones para aplicar inversiones baso de capital humano como humano  
 (4) Planificación de los Recursos de Manufactura

El modelo de calidad es propuesto pensando específicamente en la organización y sus necesidades, para definir y continuar su nivel competitivo es importante tomar en cuenta el significado de la capacidad en el control estratégico para detectar cambios en perspectiva de los componentes del portafolio empresarial, es importante detectar las diferentes percepciones de lo que pueda constituir el portafolio empresarial, y es ahí donde hacemos uso del *control* y valorar una visión para estructurar una estrategia empresarial apropiada. Este modelo como estrategia involucra a todo los miembros de la organización y cada una de las unidades administrativas para que este pueda funcionar, para esto esta dado el *proceso de control*, si queremos lograr calidad, debemos estar conscientes que se presentaran, inevitablemente ciertas variaciones, para esto el control estadístico de procesos nos dará la oportunidad de ir controlando las decisiones y acciones que forman parte de las estrategias empresariales y la nivelación de variaciones.

La capacidad para generar nuevas estrategias estará en el momento del diagnóstico, para distinguir proyectos potenciales de desarrollo futuro, poniendo atención estricta a los procesos, priorizando y enfocando la atención tomando en cuenta el sistema corporativo, tomando así decisiones ventajosas con lo que respecta al buen aprovechamiento de los recursos mejorando así, los niveles de productividad; a través de las mejoras introducidas, en los procedimientos convencionales de aceptación, dando por resultado un mayor aseguramiento de la calidad evaluando estrategias que sean competitivas.

Debemos tomar en cuenta que al definir nuevas estrategias se tomaran en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización para que las nuevas estrategias sean adaptadas de acuerdo al ambiente presente

Las fortalezas y debilidades de la empresa han permitido el diseño del anterior modelo, las principales fortalezas han sido:

- ◆ Niveles de inventarios reducidos con la listas de materiales computarizados.
- ◆ La posición de inventarios esta en función de la circulación de materiales.
- ◆ Costos de materiales reducidos.
- ◆ La mejora del servicio al cliente.
- ◆ Desempeño general previsible.
- ◆ Producción precisa de unidades.
- ◆ Control de capacidad y prioridades de los proveedores.
- ◆ Informar sobre el estado de ordenes de compra y su autorización oportuna.
- ◆ Cumplir con los objetivos de calidad de entrega y costo.
- ◆ Buena distribución física de la planta industrial.
- ◆ Control de capacidad en cuanto a servicio y prioridades.
- ◆ El nivel ejecutivo dirigido hacia un plan comercial.
- ◆ Ingeniería, mediante la elaboración de listas de materiales y ruta.
- ◆ Materiales, mediante el programa maestro, la planeación de materiales y la posición de inventarios
- ◆ Fabricación mediante la planeación de la producción, la capacidad y el control de piso.
- ◆ Administración por "apretón de manos" esto entraña el desarrollo de colaboración y cooperación entre todos los departamentos funcionales de la empresa.
- ◆ Planeación comercial, ventas, producción y materiales.
- ◆ Fabricación por lotes

En cuanto a las debilidades que la empresa presenta se pueden anotar las siguientes:

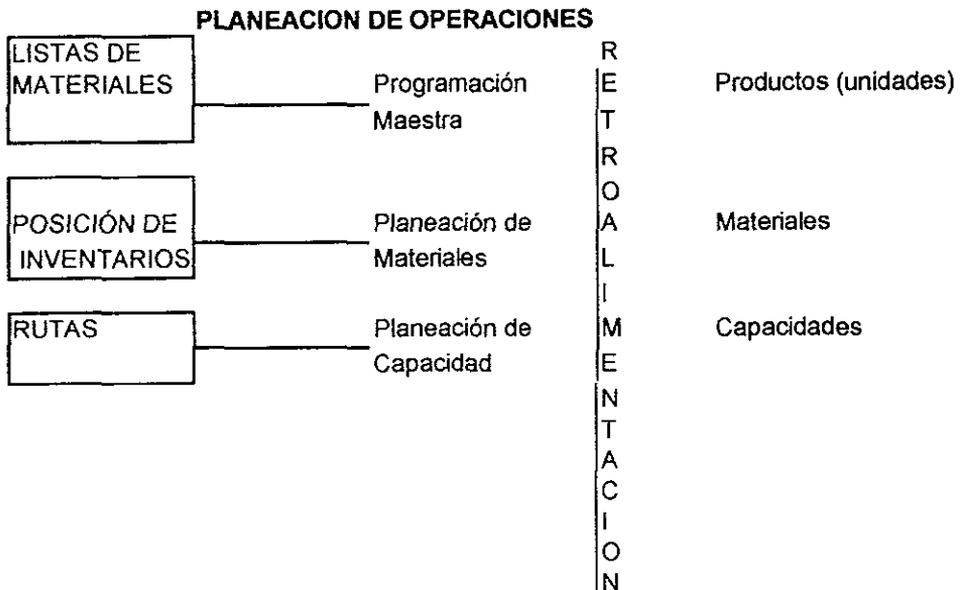
- ◆ Mercado muy cerrado.
- ◆ Falta de programación de ventas que puede provocar almacenamiento de unidades y sobre inventarios en el nivel de desempeño.
- ◆ El nivel general de desempeño aún no esta al 100%.
- ◆ Mejorar la comunicación entre departamentos directivos hacia los demás empleados.
- ◆ Ordenes de fabricación en las que faltan muchos materiales.
- ◆ Numerosas horas extras de trabajo en fabricación, falta de planeación comercial
- ◆ Demoras de fabricación.
- ◆ Cambios en el programa dentro de los tiempos de entrega de materiales.
- ◆ Materiales rechazados.
- ◆ Cambio de personal constantemente diferentes departamentos.

La empresa mejora su planeación en materiales por medio de ordenes de compra y de acuerdo al programa, definiendo un 99% al producto de todos los procesos que se utilizan para controlar y corregir el sistema una vez por semana, se cambian las fechas de entrega una vez por semana.

Mejorar proveedores alternos, existen periodos del año en el cual la empresa esta más ocupada, asigna horas extras y asigna unidades libres tratando de evitar el almacenaje de unidades o llegar a un acuerdo con el cliente; el valor promedio de utilización y eficiente de los recursos es del 80%, las maquinas de

almacenamiento de ruedas no cumplen los requisitos del programa porque la carga es mayor que la capacidad, para aumentar la capacidad de las maquinas de almacenamiento de ruedas a corto plazo se usa tiempo extra o traspaso de personal. Cada una de las debilidades señaladas por esta empresa sirven de base para generar cambios y beneficios extraordinarios en la organización.

Para tal efecto la empresa elabora una planeación a nivel de dirección de operaciones.



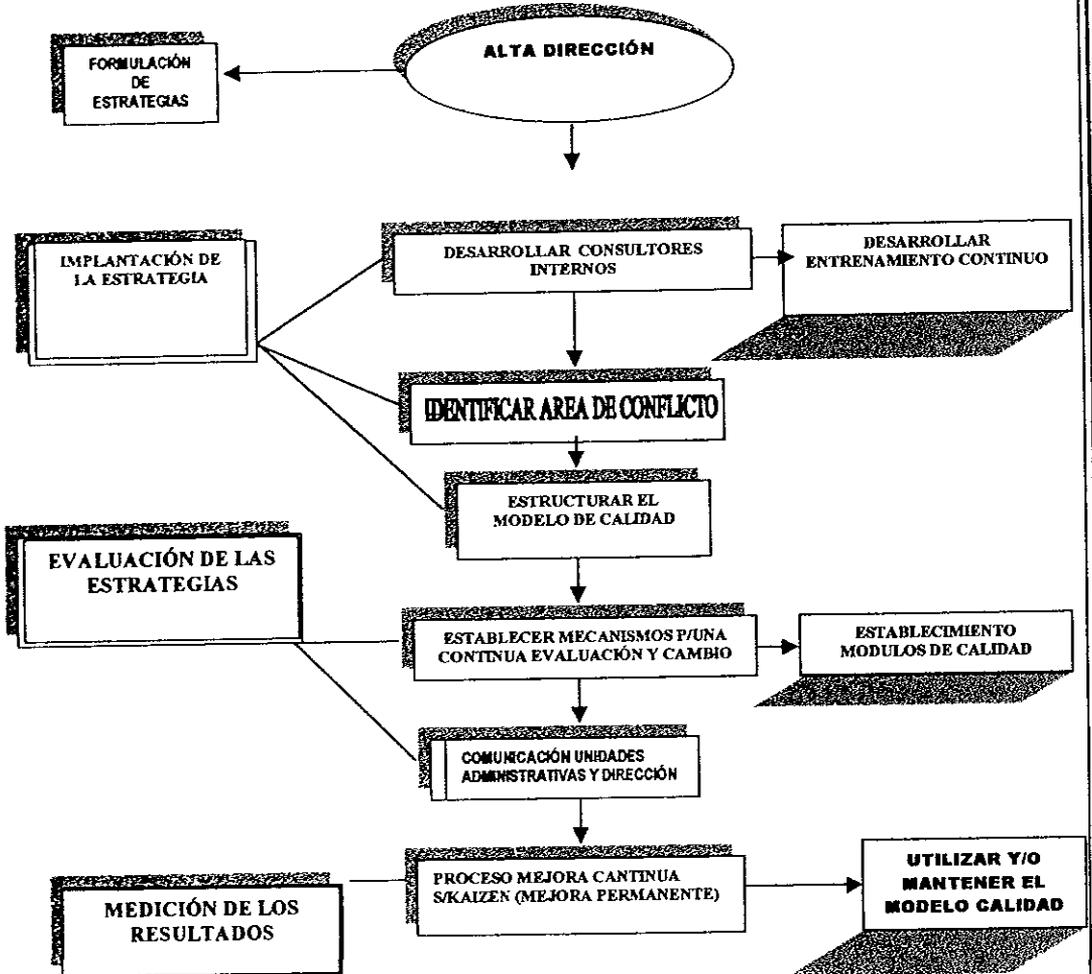
Según Thompson en su libro "Confronting the Paradoxes In A Total Quality Environment". Nos dice: Para que la Administración de la calidad total sea eficaz, es preciso manejar con destreza siete paradojas:

- 1.- Buscar la diversidad, pero crear una visión compartida.
- 2.- Alientar la creatividad, pero ser sistemático en todo.
- 3.- Centrar la atención en el mejoramiento continuo de los proceso, pero instituir el cambio radical como parte integral del trabajo.
- 4.- Usar a los grupos de trabajo autónomos para mejorar el desempeño, pero asegurar un control estricto y uniforme de la calidad de los productos y servicios.
- 5.- Conformar un equipo de trabajo unido, pero recibir bien los conflictos cuando las ideas se analizan de manera crítica.
- 6.- Establecer metas de desempeño máximo realista y difíciles de lograr, pero usar los objetivos exigentes para mejorar drásticamente el desempeño.
- 7.- Premiar el esfuerzo del equipo, pero crear un clima de alto desempeño para los individuos.

En estos puntos la empresa apoyará la realización del modelo de calidad.

El plan estratégico para lograr implantar el modelo será el siguiente:

## PLAN ESTRATEGICO



## CONCLUSIONES.

El nuevo enfoque de calidad que la empresa adaptará, estará guiada por una nueva cultura tanto de ventas como de servicio e integración; la integración estratégica multicultural complementará sus procesos de cambio y desarrollo, una permanente innovación tecnológica abatiendo costos sobre un poderoso proceso educativo logrando desde luego una superioridad metodológica todo esto de acuerdo al cambio de actitud de sus integrantes y por supuesto la participación de los líderes corporativos en las políticas de la organización, teniendo una nueva filosofía de dirección, no únicamente como dirección ejecutiva, sino con "ejecución dirigida" y dirigida para producir los cambios indispensables para propiciar un marco de productividad que beneficie a todos los integrantes de la organización, así como a sus clientes en cuanto a la calidad y confiabilidad de sus productos.

Hoy en día es difícil encontrar una empresa que no utilice la planeación estratégica en cualquiera de sus eventos organizativos, esta tendencia es seguida cada vez más por empresas a cualquier nivel, por esto la recomendación es indicar a la organización que tenga una visión en su desarrollo regional, estudiando sus estrategias competitivas tanto en el ambiente interno como externo, desarrollando una planeación estratégica de negocios, con planes de mercadotecnia, dándose la oportunidad de contar con un programa de consultoría de procesos para definir objetivos de corto y largo plazo, todo esto nos lleva a elegir estrategias sobre escenarios que será la conclusión a la que llegaríamos de acuerdo a lo planteado a lo largo de este trabajo.

México está viviendo un proceso de transición en todos sus ámbitos y las organizaciones tienen, el compromiso de dirigir a sus subordinados de acuerdo a una nueva filosofía, esto es de acuerdo con una nueva idea de dirigir, siendo inteligentemente ésta de "dirigir es educar". Educando a su gente para, logrando procesos de responsabilidad absoluta hacia sus tareas, logrando una auto supervisión entre sus empleados que les permitirá ir observando ellos mismos que tanto son capaces de tomar sus decisiones y de incrementar su productividad.

El nuevo modelo de calidad dará beneficios a la organización no solo en los niveles de productividad sino en el aseguramiento integral de la calidad que de alguna manera ya la organización había venido manejando.

La Alta Dirección con su nivel de liderazgo, el logro del involucramiento de los empleados, así como el proceso educativo que se ha dado dentro de la organización, todo esto juega un papel importante para el aseguramiento de la calidad, planteado en el modelo propuesto de calidad.

Es importante señalar que el proceso de globalización y apertura económica ha hecho que la organización tome la estrategia de unir esfuerzos con otra organización para fortalecerse, aprovechando mercados comunes bajando costos y mejorando la producción de autobuses fabricados estos con una señal característica de seguridad, y realmente esto es lo que el cliente buscaba con relación a estos productos, generando una nueva cultura gerencial, siendo ésta multicultural

Refiriéndose a este multiculturalismo que se da dentro de la organización es importante señalar que al darse esto los aspectos culturales de cada uno de los ejecutivos revalorizarán sus aspectos muy característico identificando a su vez su ventaja competitiva en cada caso, estos valores se reflejan en estilos gerenciales, de tal forma que el ambiente organizacional a pesar de que en algún momento se tiene cierta incertidumbre, se está adaptando ligeramente una multiculturalización entre los miembros de la organización.

Con todo este planteamiento del nuevo modelo de calidad la organización en el sentido más amplio de dirección y supervisión ha dado un giro, con gran respeto y aceptación de autoridad en función de una mejora y adecuada administración de la calidad.

Con todo este proceso de trabajo se ha visto que el hacer negocios va más allá de sumar capitales y talentos, es importante entender de ambas partes el proceso de compartir riesgos, prestigio y triunfos ya que en esta transculturación los valores que a lo largo de los procesos de trabajo se irán dando y creando nuevos valores tanto individuales como organizacionales.

La organización se ha dado cuenta de la importancia en la modificación los procesos educativos teniendo trabajadores bilingües pero sobre todo biculturales.

La dirección tiene mucho que ver en todo esto dado que acepta las necesidades y opera alternativas, apegándose a las condiciones de su grupo o equipo, lo mismo por el proceso de cambio que por el proceso de adaptación, con la idea siempre de ejecutar la dirección operando las indicaciones, las alternativas, los

procedimientos, las estrategias, los planes y los programas, una de las sugerencias hechas a la dirección es que cree y trabaje con ejecución dirigida dado que esta estará en función de actuar pensando en la razón

Los que ejecutan la dirección marcada por el director ejecutivo directamente son los administradores, los contadores, los gerentes, los jefes, los supervisores, etc. Cuando el director respeta y fomenta la creatividad en la organización, los que ejecutan la dirección pueden hacer realidad sus potencialidades y esto es en realidad lo que persigue el nuevo modelo de calidad.

La idea que asimilo la organización fue la responsabilidad compartida y para esto esta sobre esa estrategia de enseñar a su equipo de trabajo hacia una nueva cultura de calidad, trabajo, respeto y apoyo mutuo a pesar de las miles de diferencias que existen en ella, con la colaboración de todos los integrantes se lograran grandes beneficios. Para triunfar individualmente se requiere tenacidad, constancia y disciplina; para hacerlo en equipo, además se necesita comunicación, armonía y coordinación, asimismo se requiere invariablemente del liderazgo, del líder que guíe, participe e inspire a la cooperación.

Los infortunios económicos por los que paso la organización fue que al no estar vendiendo sus productos entra en una crisis no únicamente económico sino de personalidad empresarial ya que estaba perdiendo mercado al grado de declararse en suspensión de pagos ante sus proveedores y acreedores bancarios es así como se involucra en la estrategia global de América y Europa empezando a cambiar y mejorar, y esto de alguna forma fue la llave del progreso levantando la cabeza buscando competir en el ámbito mundial en igualdad de circunstancias y

para llevarla a ello surge la idea de crear un modelo de calidad a su medida de acuerdo a lo que ella había venido haciendo y mejorando sus capacidades.

Para esta organización lo más importante es su personal y por esto ha llegado hasta donde esta se propone siempre conocer a su personal y ubicarla en el lugar correcto, cuando se descubrió algo negativo se trato por todos los medios de ayudar a corregirlo con la idea siempre fija de que se logrará la plenitud en y con lo que se hace, quizá en algunos momentos se note a la dirección como un padre estricto pero siempre humano.

En estos momentos la empresa esta trabajando en todos los ajustes necesarios para iniciar el proceso del nuevo modelo. Es importante hacer el señalamiento de que no es tarea fácil pero que la disposición existe y eso es la herramienta más fuerte que por el momento tiene la organización.

La empresa ha comprendido que la planeación estratégica es una herramienta clave para el aseguramiento de la calidad dando paso por consecuencia a un incremento en la productividad, ya que el resultado de calidad conducida por la planeación estratégica es la utilización adecuada de los recursos, incrementando sus productos y servicios, factor importante para el proceso de evolución del modelo de calidad manteniendo un proceso de expansión implicando a proveedores y clientes tanto internos como externos.

Ahora que finalmente se ha concluido esta investigación aparecen mayores retos que la empresa debe enfrentar sin lugar a duda, si bien es cierto que el

modelo servirá como una herramienta para la administración de la calidad, la organización tendrá constantes movimientos debido al proceso de alerta a la que el modelo por su propia naturaleza tiene; aprendiendo y creando a través de varias culturas que están interactuando; entre mayor sea el compromiso, será mayor la calidad, la sugerencia para que esto sea más ágil es crear una línea telefónica de alerta que servirá para comunicar las desviaciones que se puedan presentar y, claro lo importante no es buscar culpables aquí, sino dar soluciones oportunas.

Acorde con esta nueva era y siguiendo con los principios que caracterizan a la empresa estará logrando calidad, seguridad y protección al medio ambiente, teniendo la certeza de que sus clientes encontrarán una gama de autobuses con la más alta tecnología y un excelente servicio integral.

## GLOSARIO DE TERMINOS.

### A

- ACCIONES**, 71 Refiere a la tarea realizada.
- AMENAZAS**, 58 Acciones que perturban el desarrollo de las organizaciones.
- ANTI-HUMANO**, 82 Que se contrapone a los valores humanos.
- ANTI-LIDER**, 82 Opuesto a la acción del líder.
- ANTI-ÉTICO**, 82 Que carece de valores ético.
- APERTURA**, 58 Dispuesto a paticipar.
- AUTOINSPECCIÓN.**, 112 Técnica de aprendizaje que pqrmite a las personas supervisar su propia conducta y trabajo, de tal manera que permiten menos supervisión.
- AUTOMEJORA**, 115, 121 El grado con que individualmente programa sus tareas mejorando los procedimientos para mejorarlo.

### C

- CALIDAD**, 29 Cumplimiento de cuatro requerimientos básicos que todo producto y srvcio deben cubrir: uso, oportunidad, costo y duración.
- CALIDAD TOTAL**, 132 Proceso de mejora continua, seguido por las organizaciones para alcanzar la competitividad internacional, estabilidad y desarrollo.
- CERTIDUMBRE**, 83 Se identifica por la certeza de la información y lapsos entre la retroalimentación y los resultados.
- CLIENTE**, 28 El que recibe el producto de nuestro trabajo, puede ser interno y externo a la organización.
- CLIENTES**, 67 Plural de cliente.
- CLIMA LABORAL**, 27 Es un grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben en forma directa infleyendo en la conducta de los empleados.
- COMPETIDOR**, 56 Cierta conducta ante algo o alguien.
- CONGESTIONAMIENTO**, 126 Acumulación o saturación de llamadas telefonicas.
- CONSOLIDAR**, 156 Dar firmeza o solidez a los procesos.
- CONSUMIDOR**, 7 Qien hace uso de nuestos productos o servicios.
- COSTEABLE**, 145 La identificación del costo con lo que puede ser determinado.
- COSTUMBRES**, 105 Conjunto de cualidades o inclinaciones que forman el carácter distintivo de una persona u organización.
- CREDIBILIDAD**, 61, 83 Grado de confianza que se tienen de las política de la organización.
- CULTURA**, 9 Percepción de valores compartidos.
- CURSOS DE ACCIÓN**, 48 Lineamientos que sigue un grupo.

## D

- DEBILIDADES**, 20 Falta de fuerza o carente de vigor en un área determinada.
- DECISIONES**, 47 Son mecanismos organizacionales por medio de los cuales se intentan lograr un estado deseado, son respuestas de la organización a los problemas.
- DESABASTO**, 149 Falta de abastecimiento.
- DESARROLLO**, 3 Un criterio de eficiencia, que se refiere a la capacidad de la organización para aumentar su capacidad de la organización que responderán a las demandas ambientales actuales y futuras.
- DESEQUILIBRIO**, 20 Desajuste estructural.
- DIAGNÓSTICO**, 57 Análisis general de la organización.
- DISTRIBUCIÓN**, 67 Acción o efecto de distribuir.
- DIVERSIFICACIÓN**, 49 La acción de hacer diversa una cosa.

## E

- EFICIENCIA**, 28 El porcentaje en que se obtiene un objetivo.
- ENTRENABLE**, 139 Es una forma de experiencia educacional que subraya el proceso y aspectos emocionales del adiestramiento.
- ESCENARIOS**, 60 Conjunto de circunstancias que se consideran en torno a la organización.
- ESTABILIZADOR**, 18 Mecanismo para lograr la estabilidad.
- ESTÁNDARES**, 29 Todo aquello que esta por escrito y que sirve para normar el trabajo de la gente.
- ESTATUS**, 129, 139
- ESTÍMULO**, 56
- ESTRATEGIA**, 19 Son líneas de acción, arte para dirigir un asunto.
- ESTRATEGIA CORPORATIVA**, 67 Son las estrategias dominantes que llevarán al éxito a la organización en cuanto a producción, mercadeo, o desarrollo del producto esto según la industria.
- ESTRÉS**, 105 Condición dinámica donde la persona se enfrenta con una oportunidad, limitación o demanda relacionada con algo que desea, y cuyo resultado se percibe como algo incierto.
- ESTRUCTURA**, 4 Los patrones establecidos de interacción y coordinación de la tecnología y los recursos humanos de una organización
- ÉXITO**, 49, 84 Lógro de los propósitos con la administración adecuada de energía haciendo lo adecuado en el momento preciso.
- EXPERIENCIA**, 56 Enseñanza que se adquiere con la práctica.

## F

- FLEXIBILIDAD**, 7 Disposición que tienen algunos empleados para ceder.
- FORTALEZAS**, 20 Aspectos que ayudan a vencer las debilidades de la organización.

## G

**GLOBALIZACIÓN**, 134 Estructuración a nivel general.  
**GLOBALIZADA**, 104 Organización dentro del proceso comercial a nivel general o internacional.  
**GMP'S**, 112 ( Good, Manufacturing, Practices), Buenas Prácticas de Manufactura.

## H

**HUMANIZANTE**, 81 Referido a la dignidad del genero humano.

## I

**IMAGEN**, 3 Figura o apariencia de la organización.  
**IMPLANTACIÓN**, 29 Establecer o instaurar unacultura.  
**INCAPACIDAD**, 25 Falta de solvencia ecómica del país.  
**INDUSTRIA**, 3 Conjunto de operaciones ejecutadas para la transformación de productos.  
**INDUSTRIA MANUFACTURERA**, 7 Fabricación de productos auxiliado con maquinas.  
**INSTRUMENTAR**, 52 Hechar a andar in evento.  
**INTERACTUACIÓN**, 99 Que actuan entre sí refiriendoce a cualquier contacto interpersonal en el cuál se puede ver a una persona actuar y una o más personas responden a la acción.  
**INTERNET**, 134 Redes de cominucación a nivel interpersonal por medio de redes. Dentro de la red.  
**INTERRELACIÓN**, 104, 147 Relación de individuos entre sí.  
**INTERRELACIONES**, 146 Agrupamientos de individuos entre sí.  
**INTUICIÓN**, 56 Sentimiento que no siempre se respalda por la investigación, es el saber sin saber como se sabe.  
**INVERSIONISTA**, 94 Es aplicable a las personas tanto físicas como morales que realizan una inversión.  
**INVOLUCRAMIENTO**, 121 Introducir en los procesos.

## K

**KNOW-HOW**, 99 Técnica del conocimiento de la competencia para saber aplicar estrategias competitivas en el momento adecuado.

## L

**LOTES**, 121 Partes en que se divide un todo para su distribución.

## M

**MAGUEY**, 8 Planta con pencas carnosas de color verde, vive en terrenos secos y de sus pencas se extrae una fibra textil.

**MATRIZ DOFA**, 63 Estructura de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**METAS**, Son las acciones por las que se esfuerza una persona en un tiempo y lugar determinado.

**MISIÓN**, 52 El ser de la organización.

**MODELO**, 108, 120 Representación simplificada de estrategias de intervención para fortalecer conductas deseables de rendimiento.

**MOTIVACIÓN**, 58 Voluntad para invertir gran esfuerzo con el objeto de alcanzar las metas.

**MULTICAUSAS**, 121 Diversas causas que se dan dentro de un proceso de trabajo.

**MULTICULTURAL**, 78, 132 Donde se involucran diversas causas con el mismo objetivo

## N

**NECESIDAD**, 45 Condición interior que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

**NIVEL OPERATIVO**, 90 El nivel jerárquico en donde se operan las metas.

**NIVEL DIRECTIVO**, 89 Nivel jerárquico en donde estructuran los objetivos.

**NIVEL EJECUTIVO**, 89 Nivel jerárquico donde se ejecutan los objetivos.

**NIVEL INFORMATIVO**, 90 nivel jerárquico que se encarga de la retroalimentación de la información.

**NORMATIVIDAD**, 117,157 Es la dinámica de estándares de conducta aceptable por un grupo.

## O

**OBJETIVOS**, 44 Camino que guía a la organización.

**OBSOLETOS**, 22. Que estan fuera de temporada o en desuso.

**OPORTUNIDADES**, 51,63 Conveniencia de tiempo y de lugar para determinado fin.

**ORGANIZACIÓN**, 43 Unidad social coordinada de manera consciente, compuesta de dos personas o más que funcionan de manera constante para alcanzar una meta o serie de metas en común.

## P

**PARADIGMAS**, 105 Es una conducta dada

**PARÁLISIS PARADIGMÁTICA**, 133 Limitantes del desarrollo.

**PLANEACIÓN**, 43 Incluye la identificación de metas desarrollando planes para coordinar actividades.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** 46 Establecimiento de estrategias, situacionales, seleccionando metas con políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos.

**POLÍTICAS**, 28,47 Líneas de acción que reglamentan a la organización.

**POSICIONANDO**, 155 Un rango o puesto definido que se involucra en una posición de competencia.

**PREVISIÓN**, 81 Acción de prever, ver con anticipación.

**PROCESO**, 47 Conjunto de etapas o pasos cuya realización nos lleva a resultados.

**PROCESO GLOBALIZADOR**, 79 Etapas que llevan a las organizaciones a hacer más generales sus mercados y sus estrategias.

**PRODUCCIÓN**, 10 Modificar sobre procesos diversos productos.

**PRODUCTIVIDAD**, 94 Trabajar más responsable e inteligentemente.

**PROGRAMA**, 22, 120 Sistema o condiciones a la que ha de sujetarse algunas cosas

**PROGRAMAS**, 47 Plural de programa

**PROVEEDORES**, 84 Son los encargados de suministrar lo necesario para el proceso de producción.

**PROYECTO**, 54 Proceso que se busca mejorar.

**PULQUE**, 8 Bebida fermentada que se obtiene haciendo fermentar el aguamiel que se extrae del maguey.

## R

**RASTREABLE**, 120 Hacer una labor de rastreo, con la finalidad de detectar causas y establecer soluciones.

**REALIMENTACIÓN**, 57 Es la medida con que la ejecución de las actividades laborales hacen que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficiencia de su rendimiento.

**REDISEÑARLOS**, 76 Generar nuevos diseños a lo establecido.

**REDITUABILIDAD**, 12 Que rinde utilidad o beneficio.

**REELABORACIÓN**, 150 Reinicio del proceso.

**REFORMAZAMIENTO**, 105 Conducta deseada que recibe refuerzos todas las veces que se presentan.

**REINGENIERÍA**, 132 Nuevos procesos de estructuración o innovación.

## S

**SATISFACCIÓN**, 28 Actitud ante diversas recompensas

**SECTOR PRIMARIO**, 3 Industria agrícola.

**SECTOR SECUNDARIO**, 3 Industria de transformación.

**SECTOR TERCIARIO**, 4 Industria de servicio.

**SHOCK CULTURAL**, 79 Enfrentamiento multicultural.

**STAFF**, 98 Puesto de apoyo para los administradores de línea.

**SUBENSAMBLE**, 85 Parte del proceso de ensamble o juntar piezas para la construcción de producto final.

**SUBESTACIÓN**, 85 Abastecimiento de electricidad.

**T**

**TECNOLOGÍA**, 4, 14, 22 Un importante concepto en las acciones físicas y mentales que efectúa una persona para hacer cambiar algo en alguna forma.

**TENDENCIAS**, 59

**TOMA DE DECISIONES**, 58 Mecanismo por medio del cual se identifican problemas. se obtienen diversas soluciones y se toma una acción.

**TRAGAMONEDAS**, 97 Máquinas movibles que con una moneda puedes obtener un producto fácil de comer o beber.

**TRASLADISTA**, 119 Personal que se encarga del traslado de unidades de una ciudad a otra de las unidades.

**U**

**UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)**, 54 Son unidades de negocios proponiendo una planeación por separado para hacer frente a competidores con una mayor oportunidad.

**V**

**VALORES**, 57 Convención básica de que una forma específica de conducta o estado final de la existencia.

**VENTAJAS**, 60 Identificación clara de escenarios.

**VISIÓN**, 57 Enfoque general de la organización, siendo una imagen creada concientemente de lo que quisiéramos que fuera la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ACLE, TOMASINI ALFREDO, *Planeación Estratégica y Control de la Calidad*, México Editorial Grijalbo 1990.

ANSOFF, IGOR H. *El Planteamiento Estratégico, nueva tendencia de la administración*, México: Trilla, 1990.

ANSOFF, IGOR H., *La Dirección Estratégica en la práctica empresarial*, México. addison-Wesley Iberoamericana, 1997.

BAIN DANIEL. , *Productividad Solución a los problemas de la Empresa*, México: Mc. Graw Hill 1985.

BERNARD BASS, *Leadersship Psychology and Organizational*, Nueva York USA: Harper and Row Publishers, 1981

BLAKE, ROBERT R., *La estrategia para el cambio organizacional*, México: Addison-Wesley Iberoamericana 1991.

BORIS YAVITZ WILLIAM HNEWMAN. , *Estrategia en Acción*, México: Editorial Continental 1985.

BROJT DAVID, *Como mejorar la rentabilidad Empresa y ganar competitividad* Argentina: Editorial Macchi 1992.

CARRO ALEJANDRO, *Productividad Estratégica*, Argentina: Editorial Macchi 1982

CERTO SAMUEL, *Administración Moderna*, México: Mc. Graw Hill 1990

COOPER JONES DENNIS, *Organización Planeación y Pronóstico de Empresas*, México, Lagos Consocio 1990.

DAVIS, KEITH y JHON W NEWSTROM, *Comportamiento humano en el trabajo*, México: Mc. Graw Hill 1991

DEREK F. ABELL, *Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y Enfoques Analíticos*, México: CECSA 1989.

DESSLER, GARY, *Organización y Administración*, México: Prentice Hall 1994

DIREK, ABELL y HAMEND JOHNS, *Planeación Estratégica de Mercado*, México: Editorial Continental 1994.

E. BIASCA, RODOLFO; *Renovación internacional: Provocando un cambio certero en las empresas para mejorar sustancialmente los resultados*, México: Ediciones Macchi, 1997

EUREKA, E. WILLIAM, RYAN NANCY E, *Despliegue de las Políticas y Estrategias de la Empresa*, México: Editorial Panorama 1996.

FOSS L., *Managerial Strategy for the future, theory 2 management USA*. Editorial California Management Review. 1973.

GIBSON IVANCEVICH DONNELLY, *Las Organizaciones*, México: Editorial Iberoamericana 1994

GÓMEZ CEJA, *Planeación y Organización de Empresas*, México: Mc. Graw Hill 1994

GORDON JUDITH; *Comportamiento Organizacional*, México 5ª Edición, Prentice Hall, 1997

GRAEN GEORGE B, *Las Reglas no escritas de la empresa*, México: Editorial Panorama 1991.

HACKMAN J.R. *Group Influences on Individuals in Organizations*, USA: Editorial Handbook of Industrial and Organizational Psychology 1985.

HAMPTON, DAVID, *Administración Contemporanea*, México: Mc. Graw Hill 1996.

HODGETTS RICHARD y STEVEN ALTAM, *Comportamiento de las organizaciones*, México: Mc. Graw Hill 1996.

HUBER, GEORGE P., *Toma de decisiones en la Gerencia*, México: Trillas, 1990.

HUGHES GEORGE DAVID, *Mercadotecnia, Planeación Estratégica*, México: Editorial SITESA 1986.

JARRILLO JOSÉ CARLOS, *Dirección estratégica*, México: Mc. Graw Hill 1991.

KENNETH J. ALBERT, *Manual del Administrador de Empresas*, México: Mc Graw Hill 1992

KENNETH J. ALBERT, *Manual del Administrador de Empresas*, México: Mc. Graw Hill 1994.

KRAS, EVA. *La Administración Mexicana en transición*, México: Interamericana, 1991.

LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER. , *Estrategia para la planeación y el control empresarial*, México: trillas 1994.

LEVY ALBERT R. *Planeamiento Estratégico*, Argentina: Editorial Macchi 1991

LEVY LUIS, *Planeación Estratégica*, México: Editorial ISEF 1992.

LUTHANS FRED, *Introducción a la Administración*, México: Mc. Graw Hill 1984.

MARTÍNEZ VILLEGAS, FABIÁN. , *Planeación Estratégica Creativa*, México: Pacc, 1991.

Mc. CARTY, *Economía Administrativa y su aplicación a la Empresa*, México: Editorial Limusa 1989

Mc. GREGOR DOUGLAS, *El lado humano de las Organizaciones*, México: Mc. Graw Hill 1994

MINTZBERG, HENRY y JAMES B. QUINN. , *El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos*, México: Prentice Hall, 1997.

MLUZ RICK, *Los nueve pasos de la Dirección Estratégica*, México: Editorial Panorama 1995.

MORGAN ARETA, *Imágenes de la Organización*, México: Editorial Alfa Omega 1991.

PICAZO MANRIQUEZ LUIS R.; MARTÍNEZ VILLEGAS FABIÁN. , *Planeación Estratégica Personal hacia el año 2001*, México: Editorial Comunicación para la Alta Dirección, S.A. de C.V. 1995.

PLESTRAK, IESTRAK, DANIEL. , *Los 7 factores claves del Marketing Estratégico*, España: Editonal Díaz de Santos S.A. 1990.

PORTER, MICHAEL *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: CECSA 1996.

PORTER. MICHAEL E., *Ventajas Competitivas Creación y sostenimiento de un desempeño superior* México: CECSA, 1996.

PRIDE NANCY, FARELL KATHEEN. , *Marketing Decisiones y Conceptos básicos*, México: Mc. Graw Hill 1994

REZA TROCINO JESÚS, *El ABC del Administrador de Capacitación*, México: Editorial Panorama 1995:

ROCHA CENTENO ROGELIO, *Estrategia Competitiva para empresas*, México: Editonal Trillas 1990.

RODRÍGUEZ, ESTRADA MAURO y PARICIA RAMÍREZ BUENDÍA. , *Psicología del Mexicano*, México: Mc Graw Hill, 1997.

SLEINER, GEORGE ALBERT, *Planeación Estratégica lo que todo director saber*, México, CECSA 1993.

STANLEY, C. VANCE, *Corporate Leadership- Boards, Directors and Strategy*, México: Mc. Graw Hill 1993.

STEBBIGN L. *Aseguramiento de la Calidad*, México: Editorial CECSA 1994

STEINER GEORGE, *Planeación Estratégica*, México: Editorial CECSA 1985

STEPHEN, P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, México: Prentice Hall, 1994

STEPHEN P. ROBBINS, *Administración Teoría y Práctica*, México: Editorial Prentice Hall 1994

STEPHEN C. TWEED, *Enfoque Estratégico*, México: Editorial Panorama 1991

THOMPSON, K.R., *Cofronting the paradoxes In A Total Quality Environment*, Organizational Dynamics, 1998

TRAWFIK LOUIS, *Administración de la Producción*, México: Editorial Noriega 1986