

148
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**"CONTROL Y SEGUIMIENTO DE
NUEVOS PRODUCTOS"**

**(INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE
AUTOPARTES)**

**TRABAJO ESCRITO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :
MARIO RAUL SIERRA BECERRA**

México

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

**"CONTROL Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS"
(INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES)**

INDICE

INTRODUCCION

- I.- LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO:**
 - *RETROSPECTIVA.*

- II.- LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES:**
 - *ANTECEDENTES.*
 - *ENTORNO.*
 - *REQUERIMIENTOS.*

- III.- CONTROL DE NUEVOS PRODUCTOS:**
 - *NUEVOS PRODUCTOS.*
 - *INGERENCIA DE LAS AREAS.*
 - *PLANEACION Y PROGRAMAS.*

- IV.- IMPORTANCIA DE LA COORDINACION:**
 - *EL CONTROL Y LA COORDINACION.*

- V.- ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE COORDINACION:**
 - *LA ADMINISTRACION.*
 - *PROCEDIMIENTOS Y MANUALES.*
 - *LAS RESPONSABILIDADES.*
 - *LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.*

- VI.- FACTIBILIDAD Y RECURSOS NECESARIOS:**
 - *APOYO DE LA ALTA GERENCIA.*
 - *COMUNICACION Y ASCENDENCIA.*

- VII.- CONCLUSIONES.**

INTRODUCCION

OBJETIVO: DESARROLLAR UN MANUAL PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE UN PRODUCTO INDUSTRIAL AL MERCADO, COMPAGINANDO LOS ESFUERZOS DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE UNA PLANTA PRODUCTIVA PARA BENEFICIO DEL CLIENTE.

ANALISIS DEL ENTORNO: EL RETO QUE REPRESENTA PARA LAS EMPRESAS NACIONALES DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES SER PROVEEDORES PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, NACIONAL Y DE EXPORTACION.

DEFINICION DE LA ORGANIZACION DE LAS AREAS QUE INTERVENGAN DURANTE EL DESARROLLO DEL PRODUCTO.

ESTRUCTURA: DEFINICION DEL GRUPO ORGANIZACIONAL QUE DEBA INTERVENIR ASIGNANDO RESPONSABILIDADES Y ESTRATEGIAS.

FACTIBILIDAD: ANALISIS DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA.

CAPITULO I

BREVE RETROSPECTIVA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO

EL INICIO:

EN MEXICO, AL FINAL DE LA DECADA DE LOS AÑOS 50'S, LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ INICIO SU DESARROLLO CUANDO POR DECRETO SE CONDICIONO QUE LOS AUTOMOVILES VENDIDOS EN EL MERCADO DOMESTICO DEBIERAN CONTENER UN PORCENTAJE IMPORTANTE DE MANO DE OBRA Y DE COMPONENTES FABRICADOS POR INDUSTRIALES MEXICANOS.

LAS PLANTAS ARMADORAS QUEDARON SUJETAS A REGLAMENTOS QUE CONDICIONARON LA IMPORTACION DE UNIDADES COMPLETAS, MATERIAS PRIMAS Y SUBENSAMBLES, QUE A SU VEZ PUDIERAN SER TRANSFORMADAS EN EL PAIS INCORPORANDO PARTES FABRICADAS POR INDUSTRIALES MEXICANOS, DANDO ASI OPORTUNIDAD AL NACIMIENTO Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

LA LEGISLACION:

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ESTA ACTUALMENTE REGIDA POR EL MAS LIBERAL Y QUINTO DE LOS "DECRETOS PARA EL FOMENTO Y MODERNIZACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ", "SU REFORMA Y ADICION" Y EL "ACUERDO PARA SU APLICACION" PUBLICADOS EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 11 DE DICIEMBRE DE 1989, EL 8 JUNIO DE 1990 Y DEL 30 DE NOV. 1990 RESPECTIVAMENTE.

DONDE SE DEFINE QUE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ LA CONFORMAN LA *INDUSTRIA TERMINAL* Y LA *INDUSTRIA DE AUTOPARTES*, LA PRIMERA FABRICANDO O ENSAMBLANDO VEHICULOS QUE INCORPOREN COMPONENTES Y PARTES QUE REPRESENTEN UN VALOR AGREGADO NACIONAL (V.A.N.) MINIMO DEL 36 POR CIENTO Y LA SEGUNDA FABRICANDO PARTES Y COMPONENTES COMO EQUIPO ORIGINAL PARA LA INDUSTRIA TERMINAL QUE CONTENGAN UN V.A.N. MINIMO DEL 30 POR CIENTO.

LOS VOLUMENES DE PRODUCCION:

CON RESPECTO A NIVELES DE PRODUCCION, FUE HASTA EL AÑO DE 1981 CUANDO EL MERCADO NACIONAL PUDO ABSORBER 571,000 UNIDADES, TODO UN RECORD QUE DEBIDO A LA CRISIS Y A LA CONTRACCION ECONOMICA DE LOS AÑOS 80'S NO PUDO SER ROTO HASTA 1991.

EL SIGNIFICATIVO CRECIMIENTO MANTENIDO DURANTE LOS AÑOS POSTERIORES INDICA QUE NO SE DEBE SUBESTIMAR A LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA COMO PROVEEDORES IMPORTANTES DEL MERCADO DE NORTEAMERICA HACIA EL AÑO 2000 SIENDO IMPORTANTE INCLUIR SUS CIFRAS DE PRODUCCION Y VENTAS CON LAS DE ESTADOS UNIDOS Y CANADA PARA REVISAR E IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS CONVENIENTES PARA CADA MERCADO

VENTAS DE VEHICULOS LIGEROS EN NORTE AMERICA
(Millones de Unidades)

PAIS	1985	1990	1991	1991	2000
EEUU	15.444	13.877	12.336	14.550	15.550
CANADA	1.530	1.296	2.272	1.425	1.645
MEXICO	0.392	0.550	0.643	1.034	2.100
TOTAL	17.367	15.733	14.251	17.009	19.295

HAY QUE NOTAR QUE EL UNICO QUE REALMENTE INCREMENTARA SU VOLUMEN DE VENTAS RESPECTO A LAS CIFRAS DE 1985 ES MEXICO CON MAS DE UN MILLON DE VEHICULOS, YA QUE CANADA DISMINUYE Y E.U.A. SOLO SE RECUPERA.

LOS PLANES:

LAS CIFRAS INDICAN QUE PARA 1992 LAS PLANTAS ARMADORAS EN MEXICO PRODUJERON MAS DE 1,050,000 VEHICULOS, UNA CIFRA MAYOR A LO ESPERADO POR LO QUE LA INDUSTRIA TERMINAL PARA EL FUTURO ELABORA PLANES SINGULARES, DESCRIBIENDO A CONTINUACION ALGUNOS DE ELLOS:

FORD MOTOR COMPANY, DURANTE 1992, PRODUJO EN MEXICO 257,200 VEHICULOS. CUENTA CON INSTALACIONES EN CUAUTITLAN, HERMOSILLO, CD. JUAREZ Y MONTERREY Y TIENE INTENCIONES DE FABRICAR PARA EXPORTACION LAS NUEVAS VERSIONES DE "TEMPO/TOPAZ" ("COUNTOUR/MYSTIQUE") EQUIPADAS CON EL NUEVO MOTOR ZETA HECHO EN MEXICO.

PREPARA LA IMPORTACION DEL MODELO "ESCORT" PARA SU VENTA EN MEXICO Y SE ENCUENTRA EN PLATICAS CON EL GOBIERNO PARA INSTALAR OTRA PLANTA EN EL NORTE DE MEXICO PARA LA FABRICACION DE SUBCOMPACTOS Y EL POSIBLE CIERRE DE SU PLANTA EN CUAUTITLAN.

CHRYSLER DE MEXICO, EN 1992 SU PRODUCCION FUE DE 234,797 VEHICULOS, SU PLANTA DE LAGO ALBERTO (MEXICO D.F.) SERA SUSTITUIDA POR LA DE RAMOS ARIZPE, COAH. DUPLICANDO SU PRODUCCION A 160,000 CAMIONES INCLUYENDO EL NUEVO DISEÑO DEL PICK UP "RAM" PARA LOS MERCADOS DOMESTICO Y DE EXPORTACION. LA PLANTA DE TOLUCA PRODUCIRA EL NUEVO "DODGE NEON".

GENERAL MOTORS, FABRICO EN 1992, 200,360 VEHICULOS, LA PLANTA DE LA CD. DE MEXICO SERA SUSTITUIDA POR LA DE SILAO, GTO. DUPLICANDO SU CAPACIDAD A 150,000 CAMIONES, GM SOSTIENE PLATICAS CON LA UAW (UNION OF AUTOMOBILE WORKERS) PARA DETERMINAR LOS MODELOS QUE DEBAN SER CONSTRUIDOS EN SILAO, YA QUE LOS MODELOS "CAVALIER" Y "CENTURY" SERAN DESCONTINUADOS Y POSIBLEMENTE LA VERSION MEXICANA DEL "CORSA" EUROPEO SE FABRIQUE EN RAMOS ARIZPE, COAH.

VOLKSWAGEN DE MEXICO, EN PUEBLA FABRICO 188,488 UNIDADES. SUS PLANES PARA PODER DUPLICAR SU PRODUCCION EN 1997, SE HAN VISTO FRUSTRADOS POR LOS CONFLICTOS LABORALES EN EL AREA, POR LO TANTO ES CONSIDERADA LA FACTIBILIDAD PARA ESTABLECER UNA NUEVA FABRICA ENTRE MONTERREY, N.L Y LA FRONTERA NORTE, QUE PODRIA SER COMPARTIDA CON "AUDI".

NISSAN MEXICANA, SU PRODUCCION EN 1992 FUE DE 172,562 VEHICULOS Y SE ESPERA QUE EN 1996 CON SU PLANTA DE AGUASCALIENTES ALCANCE 350,000 UNIDADES Y SEA EL MAYOR FABRICANTE DE VEHICULOS EN NUESTRO PAIS, SUS EXPORTACIONES A JAPON SON UN GRAN INCENTIVO PARA QUE OTROS FABRICANTES DE ASIA BUSQUEN EXPANDIR SUS OPERACIONES HACIA MEXICO.

COMO ES EL CASO DE ALGUNAS OTRAS EMPRESAS:

HONDA: ESTUDIA LAS POSIBILIDADES DE UNA NUEVA PLANTA DE ENSAMBLE EN GUADALAJARA.

TOYOTA: CONSIDERA MONTERREY.

Y LAS FIRMAS COREANAS KIA Y HYUNDAI ESTUDIAN VARIAS LOCACIONES PARA EL
REPLAZO DE SU PLANTA DE BROMONT, ONT.

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC):

LOS PRINCIPALES PUNTOS NEGOCIADOS SOBRE EL TRATADO TRILATERAL DE
LIBRE COMERCIO DE NORTEAMERICA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ Y QUE PER-
MITIRAN ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS PARA FUTURO SE LISTAN A CONTINUACION:

- PERIODO DE TRANSICION:

10 AÑOS PARA LLEGAR A CONDICIONES DE "LIBRE COMERCIO" AJUSTAN-
DOSE A LA ELIMINACION PAULATINA DE RESTRICCIONES COMERCIALES,
DE INVERSION Y DE ARANCELES.

- VALOR AGREGADO NACIONAL (VAN):

DISMINUCION DEL VAN CONFORME LAS REGLAS DEL ESQUEMA
GENERAL.

- VEHICULOS DE AUTOTRANSPORTE:

ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE CUOTAS PARA RESTRINGIR LAS
IMPORTACIONES.

- VEHICULOS USADOS:

ESTABLECIMIENTO DE UN PERIODO DE 26 AÑOS PARA REGULAR SU LIBRE IMPORTACION.

- **BALANZA COMERCIAL:**

REGLAS PARA LA IMPORTACION DE VEHICULOS QUE NO SE FABRIQUEN EN MEXICO (LUJO, DEPORTIVOS, ETC).

- **REGLAS DE ORIGEN:**

REGLAS PARA LA DETERMINACION DEL ORIGEN DEL PRODUCTO, PARTE O COMPONENTE Y SU EFECTO EN EL PORCENTAJE DE CONTENIDO DOMESTICO Y REGIONAL.

LO ANTERIOR SUPONE QUE EXISTIRAN MAYORES OPORTUNIDADES PARA LA EXPANSION ECONOMICA, EL AUMENTO EN LA INVERSION Y EN LA GENERACION DE EMPLEO, PERMITIENDO LA COMPETENCIA INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA DE AUTOMOTRIZ NACIONAL

CAPITULO II

LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES

ANTECEDENTES:

A RAIZ DE LA REGLAMENTACION DE LOS 50'S LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES SE CREO PARA PROMOVER LA INVERSION MEXICANA Y REGULAR LA INVERSION EXTRANJERA.

ACTUALMENTE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES MEXICANA ESTA CONSTITUIDA POR MAS DE 500 EMPRESAS.

LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES EN MEXICO, ES LA MAYOR GENERADORA DE EMPLEO EN EL RAMO AUTOMOTRIZ. DA EMPLEO DIRECTO A MAS DE 160,000 PERSONAS.

COMPARATIVAMENTE, LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES EN MEXICO ATIENDE UN MERCADO DE EQUIPO ORIGINAL 27 VECES MENOR QUE EL DE E.U.A. Y 3 VECES MENOR QUE EL CANADIENSE.

EL ENTORNO:

DE LO ANTERIOR PREGUNTAMOS SI LOS FABRICANTES DE AUTOPARTES MEXICANOS ESTAN EN UNA POSICION FAVORABLE PARA PROVEER UN MERCADO GLOBALIZADO, DONDE EXISTEN MUCHAS NUEVAS CONDICIONANTES QUE AFECTAN EL ENTORNO, CAMBIANDO LOS CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISION EN LAS ADQUISICIONES:

ALGUNOS DE ELLOS:

- EN EL PASADO EL PRECIO ERA EL FACTOR IMPORTANTE EN LAS DECISIONES, ACTUALMENTE, LA CALIDAD, EL PRECIO, EL TIEMPO DE ENTREGA JUSTO A TIEMPO (JIT) Y EL DESARROLLO DE PRODUCTOS SON CONSIDERADOS CON EL MISMO PESO, AFECTANDO E IMPACTANDO EL POTENCIAL Y LA ESTRUCTURA DE LOS PROVEEDORES MEXICANOS.

- EN LA BUSQUEDA DE LA COMPETITIVIDAD EL COMERCIO ORGANIZADO A NIVEL MUNDIAL ESTA ACTUALMENTE FORMANDO TRES BLOQUES: EL MERCOMUN EUROPEO, LA CUENCA DEL PACIFICO Y EL GRUPO DE NORTEAMERICA.

- ESTE ULTIMO DEL QUE DEBE FORMAR PARTE, PRIMERO, POR ESTAR GEOGRAFICAMENTE EN EL SITUADOS Y SEGUNDO POR LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO QUE DE EL EMANAN.

- HOY EN DIA LA INDUSTRIA TERMINAL EN NORTEAMERICA ENFRENTA UN MERCADO EN RECESO, UNA DISMINUCION EN LA PARTICIPACION DEL MERCADO, UN EXCESO DE CAPACIDAD INSTALADA, UNA BAJA PRODUCTIVIDAD Y POBRES RESULTADOS FINANCIEROS.

HACIENDO NECESARIO QUE LA INDUSTRIA TERMINAL PLANTEE NUEVAS ESTRATEGIAS QUE IMPACTARAN A LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES EN SUS CRITERIOS PARA SUS ADQUISICIONES:

ESTRATEGIA DE CONSOLIDACION / QUE COMPRENDE CIERTAS ACTIVIDADES DE EFECTO INMEDIATO EN SU BASE DE PROVEEDORES:

- CIERRE DE PLANTAS.
- DISMINUCION DE PERSONAL.
- RETRAZO DE PROGRAMAS.
- INCREMENTAR EL USO DE LOS PROVEEDORES CAUTIVOS.

INCREMENTO EN SU PRODUCTIVIDAD / CON EL APROVECHAMIENTO DE SU CAPACIDAD DE MANUFACTURA:

- LA REDUCCION DEL CICLO DEL PRODUCTO A CLASE MUNDIAL EN SU FASE DE IMPLEMENTACION DE LAS LINEAS DE PRODUCCION.

AUMENTO DE SU INFLUENCIA EN LOS PROVEEDORES / CON LA BUSQUEDA DEL INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA BASE DE ABASTECIMIENTO CON:

- PROGRAMAS PARA FORZAR REDUCCIONES DE PRECIO.
- ADQUISICIONES SOLO DE PROVEEDORES CERTIFICADOS.
- DEPENDENCIA DE LOS PROVEEDORES PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y REDUCCION DE COSTOS.

LOS REQUERIMIENTOS Y EL COMPROMISO:

LOS REQUERIMIENTOS QUE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES DEBE SATISFACER PARA PROVEER A LA INDUSTRIA TERMINAL, SE ENCUENTRAN DE MANERA BASICA DEFINIDOS CON EL ESTABLECIMIENTO DE UNA "**SOCIEDAD A LARGO PLAZO**" QUE PERMITA CREAR UN PUENTE DE UNION ENTRE CLIENTE Y PROVEEDOR.

EL PERTENECER A ESTA "SOCIEDAD" IMPLICA QUE LOS REQUERIMIENTOS Y LAS ESTRATEGIAS DEL CLIENTE, TALES COMO, LA REDUCCION DE LA BASE DE PROVEEDORES, EL ESTABLECIMIENTO DE CONTRATOS POR LA VIDA DEL PRODUCTO, EL USO DE PROVEEDORES PREFERIDOS Y EL ESTABLECIMIENTO DE LA LISTA DE FUTURAS ADQUISICIONES, HAGAN QUE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES PARA SUBSISTIR EN ESTE MERCADO GLOBALIZADO DEBE ACEPTAR EL COMPROMISO ESTABLECIENDO ACTITUDES DE SOCIO A LARGO PLAZO:

- SER PROVEEDOR CERTIFICADO SURTIENDO COMPONENTES LIBRES DE DEFECTOS, SER PARTICIPE DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD, ETC.

- DEBE ESTABLECER LOS LAZOS OPERACIONALES PARA LA OPERACION DIARIA (COMUNICACION ELECTRONICA DIGITAL (EDI), RELOCALIZACION DE PLANTAS, JIT, ETC.).

- DESARROLLANDO LOS LAZOS TECNOLOGICOS PARA ASEGURAR LA COMPETITIVIDAD A LARGO PLAZO.

- ESTABLECER LOS PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA PARA EL DESARROLLO DE CADA PROVEEDOR.

CAPITULO III

CONTROL DE NUEVOS PRODUCTOS

LOS NUEVOS PRODUCTOS:

PARA LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES LOS NUEVOS PRODUCTOS NACEN DE LA RELACION DE *SOCIEDAD A LARGO PLAZO* CON LA INDUSTRIA TERMINAL DURANTE LOS 5 AÑOS ANTERIORES A LA FABRICACION DEL PRODUCTO, PERMITIENDO EN ESE LAPSO CONVERTIR EN PRODUCTO FINAL LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE, PARTICIPANDO EN EL DESARROLLO CONCEPTUAL, EN EL DISEÑO PARA PRODUCCION, SU INGENIERIA Y SU IMPLEMENTACION FINAL.

LAS CONSIDERACIONES:

COMO EN CUALQUIER PROYECTO LAS ACTIVIDADES SOBRE UN NUEVO PRODUCTO SE INICIAN A TRAVES DE LAS AREAS COMERCIALES Y LAS DE INGENIERIA, AREAS QUE INICIALMENTE DETERMINAN LA NATURALEZA DEL PROYECTO PARA CONOCER SUS ALCANCES, IMPLICANDO A UNA SERIE DE SUPUESTOS SOBRE EL FUTURO:

- LAS TENDENCIAS TECNOLOGICAS.
- EL CRECIMIENTO DE OFERTA Y DEMANDA.

- LA REACCION DE LA COMPETENCIA.
- LOS PELIGROS DE SUSTITUCION.
- LAS OPORTUNIDADES PARA MANTENERSE EN EL MERCADO.
- O AQUELLAS PARA MEJORAR LA OPERACION ACTUAL

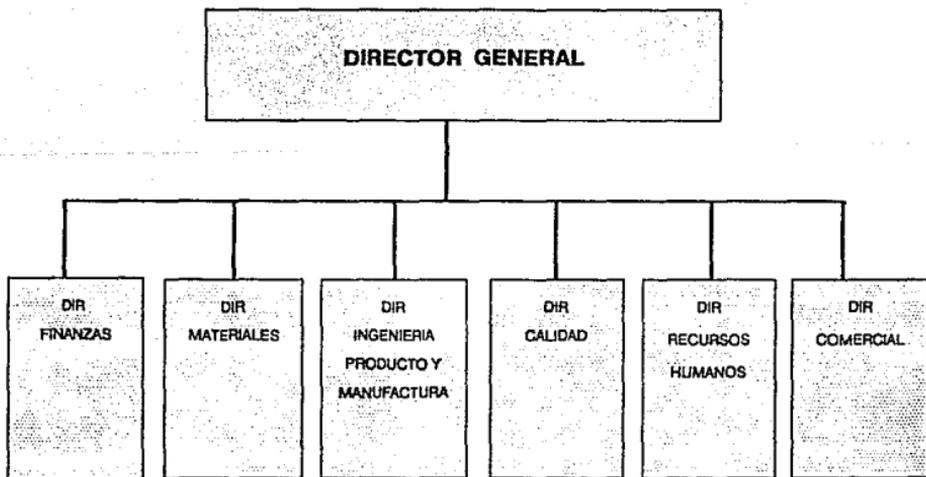
INFLUYENDO ADEMAS QUE HOY EN DIA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA BUSQUEDA POR LA MEJORA CONTINUA TRATA DE IMITAR LOS SISTEMAS ORIENTALES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, POR LO QUE ES MUY IMPORTANTE CONTROLAR EL LANZAMIENTO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS, CONSIDERANDO TAMBIEN CIERTOS FACTORES:

- LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA.
- LAS DECISIONES DE ABASTECIMIENTO.
- EL SISTEMA DE INTERCAMBIO DE INFORMACION Y DATOS.
- LA ADMINISTRACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA O LA REQUERIDA.
- EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE SURTIMIENTO.
- EL MANEJO DE LOS CAMBIOS DE DISEÑO.
- LA ACTITUD HACIA LA CALIDAD.
- LA POSICION RESPECTO A LA INVESTIGACION Y EL DESARROLLO.
- EL NIVEL DE TRABAJO BAJO PRESION.

MISMOS QUE CONTRIBUYEN EN EL DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA PREPARACION DE LOS NUEVOS PRODUCTOS DONDE LOS LINEAMIENTOS DE CALIDAD DEBEN DISEÑARSE PARA PREVENIR LA OCURRENCIA DE SITUACIONES QUE LE CONCIERNAN DURANTE LAS ETAPAS DEL PROYECTO PROMOVRIENDO LA MEJORA CONTINUA, RESULTANDO EN UN INCREMENTO EN LOS NIVELES DE CALIDAD Y UNA REDUCCION EN LOS COSTOS.

INGEERENCIA DE LAS AREAS:

EL ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA PERMITE CONOCER AQUELLAS AREAS QUE POR SUS ACTIVIDADES SE INVOLUCRAN CON Y DURANTE EL DESARROLLO DE UN PROYECTO.



FINANZAS: DEFINIRA Y REGULARA LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS O SU GENERACION.

MATERIALES: EL ABASTECIMIENTO DE LOS MISMOS Y LA PROGRAMACION DE LAS LINEAS DE PRODUCCION CONFORME LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.

PRODUCCION: LA FABRICACION DE LOS PROTOTIPOS Y DEL PRODUCTO FINAL CON EL EQUIPO DESIGNADO, CONFORME AL DISEÑO, ESPECIFICACIONES Y EN LOS TIEMPOS REQUERIDOS POR EL CLIENTE.

INGENIERIA DE MANUFACTURA:

DISEÑARA LOS PROCESOS, EL EQUIPO, LOS HERRAMIENTALES Y ACCESORIOS NECESARIOS PARA CUBRIR LAS ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO.

INGENIERIA DEL PRODUCTO:

DISEÑARA EL PRODUCTO ACORDE A LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE APLICANDO TECNOLOGIA DE PUNTA.

CALIDAD: ESTABLECERA LAS NORMAS Y CRITERIOS DE MEDICION DEL PRODUCTO CONFORME LAS ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE.

RECURSOS HUMANOS:

ASIGNARA LOS RECURSOS QUE CONVENGAN, PROCURARA SU CAPACITACION PARA LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

COMERCIAL: DEFINIRA LAS CONDICIONES DE COSTO/BENEFICIO DEL NEGOCIO CONSIDERANDO LOS REQUERIMIENTOS Y TENDENCIAS DEL MERCADO.

LAS ACTIVIDADES ANTES DESCRITAS, CADA UNA POR SEPARADO NO OFRECEN RESULTADOS DIRECTOS Y LA INFLUENCIA DE CADA AREA DEPENDE DEL GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO QUE SE TRATE, PRESENTANDOSE ADEMAS ALGUNAS DIFICULTADES QUE IMPIDEN LA CORRECTA EJECUCION DE UN PROYECTO, ENTRE ELLAS:

- LA FALTA DE COMUNICACION ENTRE LA AREAS QUE INTERVIENEN.

- LA INDEFINICION DE LAS RESPONSABILIDADES PARA LOS PARTICIPANTES.

- LA FALTA DE REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES CLAVE PARA EL RESULTADO DEL PROYECTO.

PARA EVITAR LO ANTERIOR SE HACE NECESARIO, PRIMERO, EL ESTABLECIMIENTO DE UN GRUPO DE TRABAJO QUE INCLUYA REPRESENTANTES DE CADA UNA DE LAS AREAS Y SEGUNDO, LA DESIGNACION DE UN LIDER DEL GRUPO QUE CON BASE EN LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA, PERMITA PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO CON INDEPENDENCIA PARA DECIDIR LA APLICACION DE RECURSOS Y LA DESIGNACION DE RESPONSABLES.

PERMITIENDO QUE SE DEFINA LA RUTA A SEGUIR, SUS DIFERENTES ETAPAS, LOS RESPONSABLES Y LAS FORMAS DE COMUNICACION.

PLANEACION Y PROGRAMAS:

DEFINIDO EL EQUIPO DE TRABAJO Y DE ACUERDO A LA CALENDARIZACION DE ABASTECIMIENTO DEL CLIENTE SE DEBEN ESTABLECER LOS PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROTOTIPOS, SU IMPLEMENTACION EN LA LINEA DE FABRICACION, SUS HERRAMIENTALES, LA ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS Y EL ESTABLECIMIENTO DE LOS MEDIOS DE DISTRIBUCION, HACIENDO USO DEL MODELO DE PLANEACION, DE GRAFICAS DE PERT (RUTA CRITICA), GRAFICAS DE GANTT (PROGRAMACION), ETC. CON OBJETO DE MANTENER INFORMADO AL PERSONAL.

MODELO DE PLANEACION



PERT / RUTA CRITICA

PERMITE DE UNA MANERA GRAFICA CONSIDERAR EL LAPSO DE TIEMPO EN QUE SE REALIZAN LOS EVENTOS Y SU INTERRELACION DURANTE LA EJECUCION DEL PROYECTO.

GANTT / PROGRAMACION

ES UN GRAFICO QUE PERMITE COMPARAR LA EJECUCION REAL DE LOS EVENTOS
CONTRA EL PROGRAMA ESTABLECIDO.

SIENDO AMBOS INFORMES DE COORDINACION Y CONTROL QUE PROPORCIONAN
UNA VISION GENERAL DEL DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDADES A QUE SE REFIERAN.

CAPITULO IV

IMPORTANCIA DE LA COORDINACION

EL CONTROL Y LA COORDINACION:

EN TODA EMPRESA ES NECESARIO QUE LAS REGLAS, LAS INSTRUCCIONES Y LOS REGLAMENTOS ESTEN PREDETERMINADOS Y ESTABLECIDOS, PARA GUIAR LA CONDUCTA DE TODAS Y CADA UNA DE LAS FUNCIONES PARA EVITAR QUE SURJAN COMPLICACIONES Y LA CARENCIA DEL TRABAJO DE CONJUNTO.

LA ADMINISTRACION COORDINADA ES NECESARIA PARA QUE EL TRABAJO DE LAS DIFERENTES AREAS SEA ARMONICO CON OBJETO DE PERMITIR EL CONTROL. SIN COORDINACION, NO ES POSIBLE CONTROLAR CADA TAREA.

CONTROLAR ES COMPROBAR CON EFICACIA QUE CADA EVENTO SE DESARROLLA EN LA FORMA EN QUE SE PLANEO Y, EVALUAR Y CORREGIR SI EXISTIERAN DESVIACIONES, HACIENDO NECESARIO EL CONTROL PARA EL LOGRO DE LAS METAS DESEADAS.

DEBIDO A QUE CADA UNA DE LAS AREAS TIENE INGERENCIA EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO, SERIA JUSTO EVALUAR EL PESO RESPECTIVO PARA DESIGNAR LA RESPONSABILIDAD DE LA COORDINACION SOBRE EL MISMO, SIN EMBARGO SIGUIENDO EL CONCEPTO DE QUE LAS "UTILIDADES" CARECEN DE SENTIDO EN EL PROPOSITO CORPORATIVO YA QUE SIN CLIENTES SUFICIENTES Y CONSTANTES NO EXISTE NEGOCIO NI UTILIDAD.

Y NINGUN NEGOCIO PUEDE FUNCIONAR CON EFICACIA SIN UNA VISION CLARA DE COMO OBTENER CLIENTES, DE QUE ES LO QUE QUIEREN Y NECESITAN SUS PRESUNTOS CLIENTES Y LAS OPCIONES QUE OFRECE LA COMPETENCIA.

TAMPOCO PUEDE UN NEGOCIO TRABAJAR SIN ESTRATEGIAS EXPLICITAS Y PROGRAMAS ENFOCADOS A LO QUE SUCEDE EN EL MERCADO, EN LUGAR DE LO QUE ES POSIBLE EN LA PLANTA O LO QUE SE SUPONE EN LAS OFICINAS.

ES POR ESTO QUE EN UNA EMPRESA TRIUNFADORA, LOS EJECUTIVOS Y SUS EMPLEADOS TIENEN UN ENFOQUE DE LO QUE SUCEDE EN EL MERCADO, POR LO QUE LA COMERCIALIZACION ES ASUNTO DE TODOS CUALQUIERA QUE SEA SU AREA.

LO ANTERIOR PERMITE DEFINIR AL AREA COMERCIAL COMO LA OPCION ADECUADA PARA FUNGIR COMO LIDER DEL EQUIPO DE TRABAJO, YA QUE LA IMPORTANCIA DE SUS ACTIVIDADES PERMITIRAN QUE LA COORDINACION DEL PROYECTO BUSQUE LA SATISFACION DE LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE, USANDO CRITERIOS DE EVALUACION PARA SELECCIONAR LAS ALTERNATIVAS DISPONIENDO DE INDICADORES QUE MIDAN LAS BASES COMPARABLES DE CADA UNA DE ELLAS.

ENTRE LAS QUE SE PUEDEN CITAR:

- **INVERSION REQUERIDA**
- **BENEFICIOS ESPERADOS**
- **VIDA ECONOMICA UTIL**
- **RENTABILIDAD**
- **RECUPERACION**
- **RIESGO INVOLUCRADO**

CAPITULO V

ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE COORDINACION

UN SISTEMA DE COORDINACION SE BASA EN LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA PARA SU ADMINISTRACION.

LA ADMINISTRACION:

LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA TIENE DIVERSOS ELEMENTOS O ACTIVIDADES QUE PERMITEN DECIDIR QUE HACER, COMO HACERLO Y DESPUES VALORIZAR LO HECHO.

ACTIVIDADES PARA LAS QUE LA DIRECCION DE LA EMPRESA DEBE HACER ALGUNAS CONSIDERACIONES QUE LE PERMITAN RECONOCER LA SITUACION, EL ALCANCE Y LA INDOLE DEL TRABAJO QUE SE DESEA REALIZAR.

SE CITAN A CONTINUACION ALGUNAS DE ELLAS, QUE SE CONSIDERAN RELEVANTES:

A) CONSIDERACIONES ANTES DEL HECHO (DECIDIR LO QUE SE VA A EJECUTAR):

- 1) **QUE VA A HACERSE:** PLANEACION, FORMULACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS, ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS, ETC.
- 2) **CUANDO DEBE HACERSE:** PRIORIDAD, SECUENCIA Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION, ETC.
- 3) **QUIEN VA A EJECUTARLO:** ORGANIZACION, DELEGACION DE AUTORIDAD, DIVISION Y COORDINACION DEL TRABAJO Y RELACIONES FUNCIONALES.
- 4) **COMO VA A EJECUTARSE:** SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, METODOS, METAS DE CALIDAD, ESTANDARIZACION DE LAS PRACTICAS DE TRABAJO, PUBLICACION DE MANUALES DE OPERACION.
- 5) **DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS NECESARIOS CON QUE HACERLO:** ADQUISICION DE MATERIALES, CONSTRUCCION, MANTENIMIENTO, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y FINANCIERA.

B) CONSIDERACION INMEDIATA (EJECUCION):

EJECUCION DE LO QUE VA A HACERSE EN LA FORMA PLANEADA, EN EL TIEMPO PROGRAMADO PARA HACERLO, USANDO LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA ESE OBJETO.

C) CONSIDERACIONES POSTERIORES AL HECHO (VALORIZACION DE LO REALIZADO):

- 1) **QUE SE HA HECHO:** LAS EVIDENCIAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS: INFORMES Y ESTADISTICAS SOBRE LA PRODUCCION CUANTITATIVA Y SU COSTO, COMPARANDO LOS RESULTADOS EFECTIVOS CON LOS PROYECTADOS.
- 2) **QUE TAN BIEN SE HIZO:** REVISION DE CALIDAD, REACCION DEL CONSUMIDOR, MEDICION DEL TRABAJO, ESTUDIOS, AUDITORIAS, ETC.
- 3) **DEBE CONTINUARSE HACIENDO:** REVISION DEL PRODUCTO FINAL, ANALISIS DEL MERCADO, ANALISIS DEL COSTO, INVESTIGACION DEL CONSUMIDOR Y ANALISIS DE OPERACIONES.
- 4) **COMO PODRIA MEJORARSE LO QUE SE HA HECHO:** REDISEÑAR EL PRODUCTO; REORIENTACION DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS INVOLUCRADOS EN LA PRODUCCION, MANEJO DE PERSONAL, MANEJO DE ABASTECIMIENTOS, ADMINISTRACION FINANCIERA Y LOS PROCEDIMIENTOS USADOS PARA PLANTEAR Y PROGRAMAR LAS ACTIVIDADES FUTURAS DE LA EMPRESA.

PROCEDIMIENTOS Y MANUALES:

UN SISTEMA ES UNA SERIE DE FUNCIONES, PASOS O MOVIMIENTOS PARA OBTENER EL RESULTADO DESEADO.

PROCEDIMIENTO ES EL DETALLE DE LOS PASOS DEL SISTEMA.

LOS PROCEDIMIENTOS SON UN MEDIO PARA QUE LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS PERFECCIONE SUS CONTROLES Y OBTENGA LA REDUCCION DE LOS COSTOS DE OPERACION.

LA OPERACION DE UNA EMPRESA NO PUEDE DEPENDER DE JUICIOS EMPIRICOS O METODOS DE TANTEO, POR LO QUE EL USO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS AYUDA A LA DIRECCION DE LAS EMPRESAS A USAR LOS CRITERIOS ADECUADOS Y A OBTENER LA EFICIENCIA PARA MANTENERSE AL TANTO DE LAS NECESIDADES QUE EL MERCADO REQUIERE.

CUANDO UN SISTEMA O PROCEDIMIENTO SE PRESENTA POR ESCRITO, YA SEA EN FORMA NARRATIVA, GRAFICA O PICTORICA, SE PUBLICA INDIVIDUALMENTE, EN SERIES O EN FORMA DE MANUAL.

HACIENDOSE NECESARIO UN TRABAJO DE MANTENIMIENTO CONTINUO PARA SU ACTUALIZACION, EVITANDO SU OBSOLESCENCIA, DONDE LOS PROCEDIMIENTOS REPRESENTEN EL EFECTO DE LAS DECISIONES QUE SE TOMEN.

LAS RESPONSABILIDADES:

PARA EVITAR CAER EN LA GRAN TENTACION ADMINISTRATIVA; QUE CONSISTE EN QUE EL PERSONAL DE UNA EMPRESA HAGA CASO OMISO A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, O QUE EN SU DEFECTO ESTABLEZCA OBJETIVOS DUPLICADOS,

CONFLICTIVOS O INCOMPLETOS, ES IMPORTANTE HACER DEL CONOCIMIENTO DE TODA LA ORGANIZACION, EL TIPO Y ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS Y DE LA DETERMINACION Y ASIGNACION DE LA RESPONSABILIDAD DE CADA UNO, EMPLEANDO:

PRIMERO: LA PUBLICACION DEL DOCUMENTO EXPLICATIVO DEL PROGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑIA.

SEGUNDO: DAR A CONOCER A PARTIR DEL PROGRAMA GENERAL, LOS PROGRAMAS DEPARTAMENTALES DEFINITIVOS.

TERCERO: EFECTUAR REUNIONES DE ORIENTACION Y DISCUSION SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS, EN LA BUSQUEDA DEL MUTUO ENTENDIMIENTO Y ARMONIA DE SU OPERACION

CUARTO: HACER QUE LAS DESCRIPCIONES DE TRABAJO, CONTENGAN DE MANERA ESPECIFICA LAS RESPONSABILIDADES DE CADA INDIVIDUO O TRABAJO QUE SE EJECUTA.

QUE AL LLEVAR A LA PRACTICA, EL TRABAJADOR, EL SUPERVISOR, EL GERENTE Y EL DIRECTOR, SUS RESPONSABILIDADES PUEDAN CAER SUSTANCIALMENTE DENTRO DE LOS SIGUIENTES PARAMETROS:

DEL TRABAJADOR (NO SUPERVISA A NADIE):

- 1) APLICACION DE LAS INSTRUCCIONES DADAS.
- 2) DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS PARA AQUELLAS ACTIVIDADES NO INCLUIDAS EN LAS INSTRUCCIONES.
- 3) DESCUBRIR Y SUGERIR A SU SUPERIOR, LAS FORMAS QUE PERMITAN DE MANERA BENEFICA MODIFICAR LAS INSTRUCCIONES ORIGINALES.
- 4) INVESTIGAR MEDIOS Y MANERAS PARA PERFECCIONAR LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.

DEL SUPERVISOR (CON RESPONSABILIDAD DIRECTA SOBRE EL TRABAJADOR):

- 1) GUIAR Y SUPERVISAR AL PERSONAL CON OBLIGACIONES ESTABLECIDAS POR LOS PROCEDIMIENTOS.
- 2) CONSIDERAR COMO SU REONSABILIDAD LO RELACIONADO A SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE SU AMBITO, CON OBJETO DE QUE VIGILE SU APLICACION, O MODIFICACION Y RECOMIENDE O ACTUE PARA MEJORARLAS GARANTIZANDO SUS BENEFICIOS.
- 3) COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON OTRAS AREAS EN QUE LOS PROCEDIMIENTOS SEAN DE MUTUA INCUMBENCIA.

DEL GERENTE (AQUEL QUE ACTUA COMO ESLABON ENTRE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS BAJOS Y EL PUESTO MAS ALTO):

- * EN SUSTANCIA SON COMPARABLES CON LAS DE LOS SUPERVISORES, PERO PARA MAYOR NUMERO DE PERSONAS Y DE GRAN PROFUNDIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION.

- * DEBE DEFENDER LA POLITICA DE LA EMPRESA Y EL PROGRAMA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

SIENDO ESTAS LAS RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES, QUE DEBEN CUMPLIRSE DE MODO SATISFACTORIO PARA DISPONER DEL APOYO DE LA DIRECCION QUE HACE EFECTIVO ESTE PROGRAMA.

EL CUAL PERMITIRA A LA EMPRESA TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA *REDUCIR COSTOS, AUMENTAR LA SATISFACION DEL TRABAJO Y MEJORAR LAS RELACIONES CON EL CLIENTE.*

QUE SON ADEMAS LOS INGREDIENTES IMPORTANTES PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS Y OBTENER EL COMPROMISO DEL PERSONAL.

DEL DIRECTOR:

- 1) RECONOCER EL ESFUERZO DE LA COMPAÑIA PARA DESARROLLAR SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EFICACES.

- 2) EXIGIR AL NIVEL GERENCIAL Y A LOS MANDOS MEDIOS QUE PREPAREN, COORDINEN Y MANTENGAN LOS PROGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS.
- 3) MANTENER UN COMPROMISO E INTERES CONTINUO SOBRE EL PROGRAMA.
- 4) HACER PATENTE EL APOYO AL PROGRAMA
- 5) EXIGIR INFORMES PERIODICOS SOBRE EL PROGRESO EN EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

AL GRUPO DE TRABAJO SE LE ASIGNAN FUNCIONES, SE LE DEFINE SU AREA DE TRABAJO Y EL ALCANCE DE SUS PODERES.

TIENE UN LIDER QUE SE DESIGNA POR EL CREADOR DEL GRUPO O POR EL GRUPO MISMO Y EL TRABAJO O PROYECTO ES PARA SUS MIEMBROS UNA ACTIVIDAD ADICIONAL.

EL TRABAJO DE GRUPO PRESENTA CIERTAS VENTAJAS RESULTANTES, QUE SE PUEDEN DESCRIBIR EN CUATRO ASPECTOS:

DECISIONES DE GRUPO:

PERMITEN QUE PARA UN PROBLEMA DADO SE PUEDA LLEGAR A UNA SOLUCION OPTIMA DEBIDO A LA DIVERSIDAD DE CONOCIMIENTOS Y VARIADA EXPERIENCIA DE SUS MIEMBROS.

MEJORA Y AUMENTO DE LA MOTIVACION.

LA INTERACCION DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO ASEGURAN LA COOPERACION EN LA EJECUCION DE CUALQUIER PLAN, DECISION O SOLUCION.

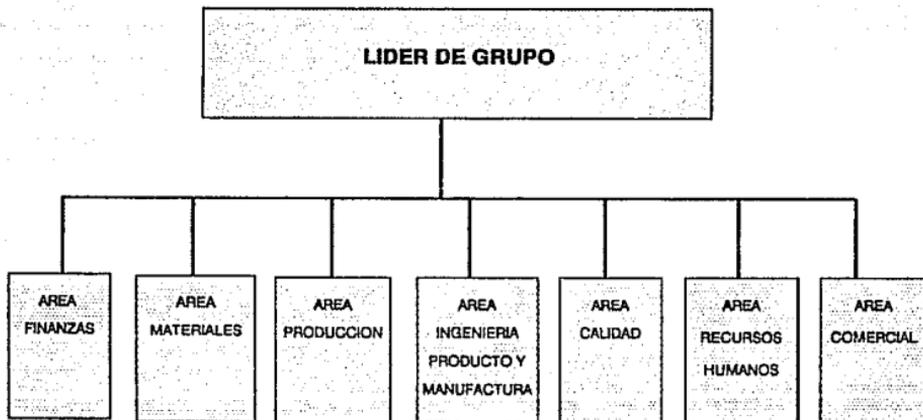
CONTROL SOBRE LA AUTORIDAD:

DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, LAS DECISIONES DEL GRUPO PERMITEN INFLUIR SOBRE LAS AREAS DE CONTROL DE LA EMPRESA.

MEJORAMIENTO DE LA COORDINACION:

LA ACCION DEL GRUPO PERMITE QUE LA COORDINACION MEJORE POR EL HECHO DE RECIBIR, INTERPRETAR Y CANALIZAR LA INFORMACION.

CUANDO SE OTORGA MAYOR AUTORIDAD AL GRUPO, MAS QUE A UN INDIVIDUO SE ENFATIZA EL PROPOSITO COORDINATIVO DEL GRUPO.



CAPITULO VI

FACTIBILIDAD Y RECURSOS NECESARIOS

EL APOYO DE LA ALTA GERENCIA:

EL NUEVO GRUPO DE TRABAJO SOLO SERA EFICAZ SI CUENTA CON EL APOYO DECIDIDO DE LA ALTA DIRECCION Y DE SUS EJECUTIVOS. DONDE LA DIRECCION TIENE COMO RESPONSABILIDAD FUNDAMENTAL LA DE DAR A CONOCER DEBIDAMENTE AL GRUPO Y DEMOSTRAR QUE ESTE SE ENCUENTRA RESPALDADO POR ELLA.

POR LO QUE LA DIRECCION DEBE TENER LA ABSOLUTA CONVICCION Y EL COMPROMISO DE QUE TANTO EL GRUPO Y EL PROGRAMA SON NECESARIOS, TRANSMITIENDOLO A LOS EJECUTIVOS CLAVE, LOS SUPERVISORES Y LOS EMPLEADOS.

EL APOYO AL PROGRAMA DEBE SER DE NATURALEZA CONTINUA, E INFLUENCIADO POR LA EFECTIVIDAD DEL DESARROLLO DEL GRUPO.

COMUNICACION Y ASCENDENCIA:

LA COMUNICACION ES UN PROCESO CONTINUO MEDIANTE EL CUAL UNA PERSONA TRANSMITE A OTRAS SUS IDEAS, OPINIONES, SENTIMIENTOS Y ACTITUDES BUSCANDO QUE SE PERCIBAN COMO PROPIAS.

LA COMUNICACION CONSTA DE VARIOS ELEMENTOS:

EMISOR, RECEPTOR, INFORMACION, CODIGO, MENSAJE, MEDIO Y RESPUESTA (RETROALIMENTACION).

SIENDO LA RETROALIMENTACION EL ELEMENTO MAS IMPORTANTE YA QUE SIN ELLA NO SE TIENE LA CERTEZA DE QUE SE HA RECIBIDO EL MENSAJE, Y MUCHO MENOS SE TIENE CONOCIMIENTO DE SU INTERPRETACION.

LA COMUNICACION COMOTAL, PUEDE SER *INTRAPERSONAL*, ORIENTADA HACIA UNO MISMO, *INTERPERSONAL* CUANDO VINCULA A DOS O MAS PERSONAS Y *GRUPAL* SI RELACIONA A TODO EL GRUPO.

LA COMUNICACION *GRUPAL* PERMITE A LOS GRUPOS DE TRABAJO MANTENER UN FLUJO DE INFORMACION ADECUADO QUE BUSQUE EL CONOCIMIENTO Y LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS

POR LO QUE LA COMUNICACION EMPRESARIAL DEBE CONSIDERARSE COMO LA VOZ DE LA ESTRATEGIA, QUE SI SE MANIFIESTA ENTRE LOS GRUPOS DE INTERES INDICA QUE ES UNA ORGANIZACION EFECTIVA.

LA INFORMACION TIENE DOS TIPOS DE FUENTES, (1) LA PROVENIENTE DE LOS NIVELES SUPERIORES Y (2) LA QUE PROVIENE DEL ENTORNO DONDE SE DEBERAN INTERPRETAR DICHAS INSTRUCCIONES.

LAS ORGANIZACIONES POR SU FUNCIONAMIENTO CREAN BARRERAS DE TIPO ADMINISTRATIVO QUE DEFORMAN EL FLUJO DE LA COMUNICACION, COMO EN EL CASO:

DE LA COMUNICACION HORIZONTAL:

- DENTRO DEL MISMO NIVEL ORGANIZACIONAL, SE OCULTA INFORMACION PARA DESMERECEER LA ACTUACION DE OTROS.

EN LA COMUNICACION ASCENDENTE:

- LA INFORMACION FLUYE POR EL DESEO DE AGRADAR Y EL TEMOR AL CASTIGO.

EN LA COMUNICACION DESCENDENTE:

- EL FLUJO DE INFORMACION SE LIMITA PARA MANTENER LOS SECRETOS DEL PUESTO.

POR LO QUE SE OBSERVA, LA COMUNICACION ES PARA LAS EMPRESAS LO QUE EL SISTEMA NERVIOSO ES AL CUERPO HUMANO, COMO UN SISTEMA COORDINADOR QUE RELACIONA LAS ACTIVIDADES DE TODO EL ORGANISMO CONDUCIENDO "IMPULSOS" DEL ENTORNO E "INTEGRANDO" LAS ACTIVIDADES DE LOS DIVERSAS ORGANOS.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

- SE HA HECHO MANIFIESTA LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION, SU BENEFICIOS Y MEJORAS QUE APORTA.
- EL PROTECCIONISMO INDUSTRIAL QUE HIZO SURGIR UN MEXICO MODERNO A PARTIR DE LOS AÑOS 50's, DEBE DESAPARECER PARA DAR PASO A UNA NUEVA CULTURA DE UN MEXICO DE EMPUJE.
- PARA CUALQUIER ORGANIZACION ES CRUCIAL ESTAR CONSCIENTE DE LAS NECESIDADES Y CAMBIOS DEL ENTORNO TANTO INTERNO COMO EL EXTERNO.
- LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO QUE LA INDUSTRIA DEL PAIS TIENE CON LA APERTURA COMERCIAL MERECE EL COMPROMISO DE TODOS PARA LOGRAR LAS METAS.
- EL SOPORTE QUE LAS EMPRESAS TIENEN DE SU ELEMENTO HUMANO ES EL QUE LAS HACE CRECER Y DESARROLLARSE.
- LA IMPORTANCIA DE COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA EN RELACION A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL MERCADO, HARAN DE LA EMPRESA UN NEGOCIO.

- ADMINISTRAR UNA EMPRESA ES DEFINIR DONDE SE ENCUENTRA Y HACIA DONDE QUIERE DIRIGIRSE.
- LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DEPENDEN DE LAS CONSIDERACIONES QUE LA DIRECCION HAGA RESPECTO AL TRABAJO QUE DEBA DESARROLLAR.
- LA IMPORTANCIA DE COMUNICAR LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS HARA QUE LAS EMPRESAS SEAN EFECTIVAS.
- LA RETROALIMENTACION PERMITE CONOCER DE LOS EXITOS Y FRACASOS DE LA ORGANIZACION, PERMITIENDO VALORIZAR Y MODIFICAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

BIBLIOGRAFIA

LEVITT, THEODORE. THE MARKETING IMAGINATION. THE FREE PRESS 1983.

LAZZARO, VICTOR. SYSTEMS AND PROCEDURES. PRENTICE H, 1968.

EL TLC, SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTIZ MEXICANA. INDUSTRIA NACIONAL DE AUTOPARTES A.C. SEPT 1992.

EVALUACION ECONOMICA DE PROYECTOS DE INVERSION. INSTITUTO MEXICANO DE INGENIEROS QUIMICOS A.C. SEPT 1975.

SUPPLIER QUALITY IMPROVEMENT GUIDELINES FOR PROTOTYPE AND PRODUCTION PARTS. FORD MOTOR COMPANY. ABRIL 1989.

SCHEINMAN MARC N. MEXICO'S STRATEGIC MARKETING ROLE IN THE 1990'S NORTH AMERICAN AUTOMOTIVE INDUSTRY. FEB. 1990.

LAMMING, RICHARD. SUPPLYING AMERICAN CAR COMPANIES IN THE 1980's. 1990

DECRETO PARA EL FOMENTO Y MODERNIZACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. DIC. 11, 89.

DECRETO POR EL QUE SE REFORMA Y ADICIONA EL RELATIVO AL FOMENTO Y MODERNIZACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. JUN. 08, 1990.

ACUERDO QUE DETERMINA REGLAS PARA LA APLICACION DEL DECRETO PARA EL FOMENTO Y MODERNIZACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. NOV. 30, 90.

HARRIS, MOSES. AUTOMOTIVE PLANTS IN MEXICO. FREE PRESS. JUN 1993.

PUBLICACIONES ECONOMICAS CIEMEX-WEFA. 1993.

CHRYSLER, MACK. NAFTA MAY CREATE PROTECTIONISM, JAPANESE FEAR. WARD'S AUTOMOTIVE INTERNATIONAL. ENE 1993.

RESUMEN, TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MEXICO, CANADA Y ESTADOS UNIDOS. SECOFI AGO. 1992.

JENNINGS, MARIE. CHURCHILL, DAVID. COMO GERENCIAR LA COMUNICACION CORPORATIVA. LEGIS EDITORES 1991.

GARCIA M. OSCAR. MARTIN, FLOR DE MARIA. ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL DIANA 1981.

SISK, HENRY L. SVERDLIK, MARIO. ADMINISTRACION Y GERENCIA DE LAS EMPRESAS. EDITORIAL SABER, 1982.