

# Las Siete Claves para una Manufactura de Clase Mundial



# Contenido

Sumario ejecutivo .....	3
Reducir los Tiempos de Entrega (Lead Times).....	4
Reducir los Costos de Operación .....	6
Reducir el Tiempo de Lanzamiento de los Productos al Mercado .....	9
Exceder las Expectativas del Cliente .....	10
Incrementar la Sub-Contratación de Servicios de Terceros .....	12
Administrar la Empresa Global .....	13
Mejorar la visibilidad de la compañía .....	14
Desbloquear el Potencial .....	15

## Sumario Ejecutivo

¿Que significa ser un competidor de clase mundial? Significa tener éxito en el mercado de su elección contra cualquier competidor, sin importar el tamaño, país de origen o recursos. Significa igualar o rebasar a cualquier competidor en cuanto a calidad, tiempo de entrega, flexibilidad, relación costo/precio, servicio al cliente e innovación. Significa elegir sus batallas, compitiendo donde y cuando usted lo escoja y bajo las condiciones que usted determine. Significa que usted tiene el control y sus competidores se esfuerzan por igualar su éxito.



¿Que se necesita para ser de clase mundial? Richard Schonberger, un consultor líder de manufactura, creó el término “manufactura de clase mundial”. De acuerdo con Schonberger “la manufactura se potencia al dirigir los recursos hacia el mejoramiento rápido y continuo”. Para lograr el estatus de clase mundial, las empresas deben cambiar los procedimientos y conceptos, lo cual a su vez conduce a transformar las relaciones entre los proveedores, distribuidores, productores y clientes. La automatización en toda la empresa es indispensable para las empresas de manufactura innovadoras que quieran ganar participación en el mercado, operar a su máxima eficiencia y exceder las expectativas del cliente para alcanzar la clase mundial en su industria.

¿Cómo puede su compañía convertirse en una empresa de clase mundial? Existen siete claves que se derivan de los conceptos anteriores en acciones específicas que pueden ser dirigidas y cumplidas en su compañía. Se presenta cada una de ellas con una breve descripción y ejemplos de su impacto sobre la organización de manufactura y su competitividad. Una descripción más detallada de cada una de las siete claves está disponible con los consultores de Cimatic.

Las claves para el éxito, sin ningún orden particular, son:

1. Reducir los tiempos de entrega (Lead Times)
2. Reducir los costos de operación
3. Reducir el tiempo de lanzamiento de los productos al mercado
4. Exceder las expectativas del cliente
5. Incrementar la sub-contratación de servicios de terceros
6. Administrar la empresa global
7. Mejorar la visibilidad de la compañía

Cada uno de estos objetivos es importante en y por sí mismo, aunque, tomados en conjunto, describen el enfoque de las actividades y actitudes que definen la clase mundial.

## Reducir los Tiempos de Entrega (Lead Times)

Los tiempos de entrega más cortos siempre son buenos. En muchos mercados, la habilidad para entregar más rápido permitirá ganarles a competidores con características, calidad y precio de producto similares. En otros mercados, la entrega rápida puede justificar un sobreprecio y ciertamente mejorará el grado de satisfacción del cliente. En todos los casos, los tiempos de entrega más cortos incrementan la flexibilidad y agilidad de la planta, reducen la necesidad de inventarios de seguridad y disminuyen el riesgo de obsolescencia.

Los tiempos de entrega son acumulativos y bi-direccionales, es decir, la gestión de órdenes del cliente, la planeación, el abastecimiento, la inspección, la manufactura, la manipulación, la recolección, el empaque y el despacho contribuyen en conjunto al tiempo de entrega; y el tiempo que implica informar a la cadena de suministro para iniciar cada actividad se agrega al tiempo general que requiere la terminación del trabajo.

Las reglas y políticas de negocios inflexibles pueden generar efectos indeseables. Los objetivos de compra demasiado enfocados en el costo unitario conducen a compras de grandes cantidades que resultan en un enorme inventario y grandes tiempos de entrega. Irónicamente, este tipo de compra puede llevar también a tener faltantes, ya que los mayores tiempos de entrega significan que usted estará fabricando y comprando para un pronóstico menos preciso.



La mejor combinación de precio y tiempo de entrega proviene con frecuencia de una relación de colaboración cliente-proveedor estable en base a contratos a largo plazo con entregas de conformidad con un pronóstico que es compartido con el proveedor y actualizado de manera frecuente. Las soluciones de SRM (Supplier Relationship Management – Gestión de las Relaciones con el Proveedor) integradas con su sistema ERP (Enterprise Resource Planning – Planeación e Recursos Empresariales) permiten alcanzar una relación óptima con los proveedores clave.

Lo mismo resulta cierto para las ventas al cliente. En lugar de enfocarse en obtener pocos pedidos grandes que al momento de producirlos obstruirán la cadena de suministro las compañías deben enfocarse en la creación de contratos a largo plazo con los clientes y en compartir la información de pronóstico de estos a fin de reducir los tiempos de entrega. El mejor modo de lograrlo es trabajar usando tecnologías de colaboración con los clientes que sean parte de sistemas ERP (Planeación de Recursos Empresariales por sus siglas en inglés).

Las mismas cuestiones referentes a los pedidos grandes aplican también para las partes y productos de producción interna. Los lotes grandes orientados a un menor costo unitario, incrementan el inventario y extienden los tiempos de entrega reduciendo la flexibilidad y la capacidad de respuesta e incrementando los costos de activación. En vez de utilizar grandes lotes fijos, las compañías deben ajustar de manera dinámica el tamaño del lote en base a la demanda del mercado, la combinación de productos y la capacidad de producción.

Los esfuerzos de mejora continua enfocados a la reducción de los tiempos de preparación pueden ayudar a las compañías a reducir los tamaños de lote, lo cual proporciona flexibilidad para responder a la demanda del mercado. Las herramientas APS (Advance Planner Scheduler – Planeación y Programación Avanzadas) que son parte de un sistema SCM (Supply Chain Management – Gestión de la Cadena de Suministros) le permiten determinar el plan de producción con los tamaños de lote óptimos para cada planeación

Las mediciones apropiadas contribuyen a mejorar el rendimiento de la planta. El embarque a tiempo y las rotaciones de inventario son buenos ejemplos de mediciones de alto nivel que se vinculan con los objetivos de la compañía. El enfocarse en mediciones de desempeño parciales como la utilización de recursos no restrictivos o la eficiencia de la mano de obra genera “gente ocupada” en forma ficticia que crea inventario excesivo y aumenta los tiempos de entrega. Las mediciones de desempeño del taller deben fomentar el rendimiento, la entrega a tiempo a un costo total mínimo y con mínimos tiempos de ciclo total.

La ejecución de transacciones manuales en su sistema ERP (Enterprise Resource Planning – Planeación de Recursos Empresariales) con frecuencia hace más lenta la cadena de suministro y el tiempo insumido por ellas se suma al tiempo total de entrega. Reportar transacciones en operaciones no críticas o imprimir órdenes de compra como condición para que los proveedores empiecen un trabajo son tan sólo dos ejemplos de situaciones que deben evitarse.

Además, el reporte de transacciones manuales introduce, de manera frecuente, errores e impacta la productividad laboral. Las compañías deben eliminar las transacciones sin valor agregado y automatizar las transacciones para agilizar la cadena de suministro. Por ejemplo, la descarga diferida de componentes (Backflushing) de su sistema ERP (Planeación de Recursos Empresariales por sus siglas en inglés) y los sistemas de Código de Barras integrados al ERP son excelentes soluciones para el área de producción,

En cuanto a las órdenes de compra se pueden enviar electrónicamente al proveedor mediante sistemas de Electronic Commerce (Comercio Electrónico) o eliminarse por completo utilizando soluciones SRM (Supplier Relationship Management – Gestión de Relaciones con el Proveedor) que potencian la funcionalidad de su ERP (Enterprise Resource Planning).

## Reducir los Costos de Operación

Aunque los desarrollos recientes en soluciones CRM (Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con el Cliente) integradas con los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning – Planeación de Recursos Empresariales) se han enfocado más en las mejoras de las ventas incrementando los ingresos, la utilidad depende en gran medida del control de gastos. Las compañías con una menor estructura de costos operativos disfrutan de una ventaja obvia en cuanto a rentabilidad y capacidad para ajustar precios a fin de enfrentar las presiones competitivas si es necesario y para mantener o conseguir una participación en el mercado.



Los costos son en realidad sólo una parte del “scoreboard” [Tablero de Comando] que es parte de una solución BI (Business Intelligence – Inteligencia de Negocios). Cuando una compañía implementa procesos operativos de clase mundial, mejora varias de sus mediciones de desempeño de forma simultánea, incluyendo costos, tiempos de entrega, inventario y servicio al cliente.

Un mero enfoque de reducción de costos sin el cambio de proceso empresarial asociado puede impactar de manera negativa otras mediciones de desempeño. Los esfuerzos localizados de reducción de costos pueden, con frecuencia, incrementar los costos en otras áreas. El traslado de la producción al extranjero hacia un área con menores costos de mano de obra, por ejemplo, incrementará los costos de abastecimiento, transporte e inventario y reduce la flexibilidad, entre otros aspectos.

El costo relativo de abastecimiento/elaboración/entrega y, por lo tanto, las oportunidades para la reducción de costos, variarán de acuerdo con la industria específica y el tipo de productos que elabora el fabricante. La mayor parte de los productos fabricados en la actualidad poseen un contenido de mano de obra directa relativamente escaso, en general menor al 20% y con frecuencia menor al 10%, en tanto que el contenido de material de la mayoría de los productos es superior a la mitad del costo de los productos vendidos (COGS por sus siglas en inglés). El resto son “costos generales”.

Ya que la mayor parte de los costos de mano de obra directa tienden a ser fijos, la distribución efectiva de estos recursos puede reducir las horas extra no planeadas, los sobrecostos por activación y la contratación de servicios de terceros, y puede reducir también de forma drástica los tiempos de ciclo. Ya que el costo de material es el costo dominante, las oportunidades significativas para la reducción se encuentran en el análisis del gasto corriente y en idear estrategias efectivas de contratación de servicios de terceros para el material.

La reducción de costos generales es siempre un área fértil para la reducción de costos, utilizando la automatización para optimizar los procesos de abastecimiento, manufactura y manejo del cliente.

De manera adicional, los costos de cumplimiento de los pedidos de los clientes no han recibido toda la atención que merecen; el costo del inventario, el transporte, los costos administrativos, las comunicaciones electrónicas y el almacenamiento explican una parte significativa del costo de hacer negocios.

Afortunadamente, el mejorar el servicio al cliente puede al mismo tiempo generar también beneficios de costo. Mejorar la visibilidad del desempeño del negocio en los ambientes de manufactura actuales imprevisibles y en cambio constante demanda una capacidad de respuesta más rápida a los cambios en el mercado e innovación en los productos y en la cadena de suministro. En este ambiente, la ignorancia es una de las mayores amenazas para el bienestar y el éxito de una compañía de manufactura.

Los directivos y los ejecutivos de nivel superior deben saber cómo está cumpliendo la empresa con los objetivos estratégicos. Los ejecutivos de nivel medio necesitan una visión de cómo se están desempeñando con respecto a los objetivos tácticos. Los individuos responsables deben ser notificados de inmediato cuando los problemas de la cadena de suministro amenacen la obtención de los objetivos, de modo que puedan tomarse acciones para asegurar la entrega al cliente y seguir cumpliendo con los requerimientos de calidad.

Una solución ERP (Planeación de Recursos Empresariales) efectiva y bien implementada proporciona visibilidad general sobre el estado de la compañía y sus operaciones y brinda información detallada para la medición del desempeño, la administración de los procesos y la identificación y solución de los problemas. Dicho sistema ERP puede ayudar a mejorar los ingresos produciendo ventajas competitivas, ayudarlo a comprender mejor sus negocios y por lo tanto, a manejarlos mejor, reducir los costos de operación, mejorar el desempeño y los resultados para todos los accionistas, propietarios, ejecutivos, gerentes y empleados.

Una solución ERP (Enterprise Resource Planning) capturará literalmente miles de piezas de información diarias, a medida que se reportan las actividades a través de toda la empresa. Todos estos datos detallados son de poca utilidad sino se les coloca en contexto y se considera cada actividad en relación con todas las demás y con el plan general.

El convertir los datos ingresados en su ERP en información significativa es un proceso “de abajo hacia arriba”. Los datos individuales tomados en conjunto y debidamente resumidos, constituyen información contextual de mayor nivel que muestra el estatus, los logros y los desvíos. A partir de los resúmenes de alto nivel, el observador debe ser capaz de penetrar hasta los detalles a fin de comprender exactamente lo que está ocurriendo y como corregir las desviaciones para lograr las metas y objetivos.

La gestión de administración y el análisis sólo serán tan buenos como los datos en los que se basan. Por lo tanto, los datos deben ser recolectados tan pronto como sea posible y con la menor cantidad de intervención humana, la cual tiende a introducir retrasos y errores. Es igualmente importante recolectar los datos de los socios de la cadena de suministro a través de la automatización tanto como sea posible. El Intercambio de Datos Electrónico (EDI por sus siglas en inglés) es el método utilizado de forma más común hoy en día aunque EDI está siendo reemplazado rápidamente por las comunicaciones de comercio electrónico (e-commerce) en base a XML y las tecnologías de portal (Web).

---

Todos los sistemas deben estar integrados de manera que la información pueda pasar libremente entre ellos sin re-introducción manual o procesos no automáticos.

Con el paso de los años, muchos fabricantes que han implementado sistemas de información parciales, quedan con “islas de automatización” aisladas de la empresa. En tanto que cada una contiene valiosa información, la ausencia de integración impide el uso efectivo de esa información para la administración y coordinación general del esfuerzo dirigido hacia los objetivos de la compañía.

La correcta implementación de un sistema ERP Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning) permite integrar toda la información disponible permitiendo tomar las decisiones correctas en los momentos adecuados.

## Reducir el Tiempo de Lanzamiento de los Productos al Mercado

Para la mayoría de las compañías de manufactura es vital desarrollar y lanzar nuevos productos y servicios al mercado.

Las buenas ideas no son suficientes, se necesitan procesos eficientes de lanzamiento de productos al mercado los cuales producen ventajas competitivas importantes. Al mismo tiempo, esas actividades representan un riesgo significativo que puede llevar a desperdiciar buenas oportunidades o producir pérdidas financieras.



Los mismos procesos y recursos aplicados al desarrollo de nuevos productos, se necesitan para mejorar los productos existentes, hacer correcciones e introducir variaciones a través de todo el ciclo de vida útil del producto. Las investigaciones de mercado con frecuencia determinan que los productos requieren cambios de ingeniería por pedido de los clientes, por avances tecnológicos, por intereses reglamentarios o por presiones competitivas.

Los cambios y las mejoras son más fáciles de realizar, y menos costosos y perturbadores, al inicio del ciclo de vida de un producto. Es una buena práctica de negocios obtener la colaboración de todas las áreas operativas de la empresa mientras aún se está diseñando el producto y simultáneamente su proceso de producción. La cooperación debe estar enfocada en asegurar:

- Que el nuevo producto cubra las necesidades del mercado (mercadotecnia y ventas),
- Que se le fije un precio de venta que genere una ganancia (mercadotecnia y contabilidad)
- Que pueda ser fabricado de manera eficiente
- Que se le pueda dar mantenimiento y servicio al producto (servicio al cliente).

Debido a que las expectativas del cliente son cada vez mayores y a que la competencia proviene de nuevos participantes alrededor del mundo, es más crucial que nunca llevar rápidamente al mercado productos mejores y menos costosos. La investigación y desarrollo son un factor clave en la supervivencia y crecimiento de un fabricante. La eficiencia y capacidad de respuesta de los procesos de Investigación y Desarrollo impactarán tanto los ingresos brutos como en las utilidades netas.

Las soluciones PLM (Product Lifecycle Management – Gestión del Ciclo de Vida del Producto), integradas a un sistema ERP (Planeación de Recursos Empresariales) le permiten reducir en forma muy importante los tiempos de lanzamiento de productos, y simultáneamente colaborar online a través de la web con clientes y proveedores para cumplir todas las etapas del diseño y primera producción.

Los clientes son rápidos para comparar y eventualmente cambiar a sus proveedores. Internet incrementa el poder de los compradores al ponerles al alcance de la mano a muchos más proveedores alrededor del mundo; permitiéndoles incluso configurar los productos en línea sin tener que pedirle a un ingeniero que los ayude con sus requerimientos específicos. Estas capacidades cambian los comportamientos y las expectativas, y el éxito en los mercados actuales solamente se puede lograr a través de innovación, agilidad y mercadotecnia agresiva.

Si sus productos son configurables, una solución experta de Configuración de Producto integrada a su ERP (Planeación de Recursos Empresariales por sus siglas en Inglés) que le permita a sus vendedores, sus distribuidores o su cliente “armarse” su producto online a través de la web puede representar la diferencia entre ganar o perder un negocio.

## Exceder las Expectativas del Cliente

La meta fundamental de cualquier empresa es complacer a sus clientes. Las compañías más exitosas no solo cumplen con las expectativas de sus clientes, las exceden y vencen a su competencia al lograr un nivel de satisfacción de sus clientes difícil, sino imposible de superar. Los fabricantes exitosos manejan la relación con sus clientes en su totalidad, desde el prospecto hasta el servicio y soporte post-venta, involucrando a toda la organización en un enfoque orientado a la satisfacción del cliente. Ya sea que tengan o no contacto directo con los clientes, los colaboradores de la empresa deben tener en mente las necesidades del cliente mientras planean y llevan a cabo las operaciones diarias.

Los fabricantes deben entender verdaderamente las metas y objetivos de los clientes. Deben esforzarse en ver sus productos y servicios desde la perspectiva del cliente. La comunicación es muy importante y la negligencia es la razón número uno por la que los clientes dan por terminada una relación. La clave es proporcionar a los clientes el acceso a toda la información apropiada acerca de su relación y hacerla fácilmente disponible en cualquier momento y en cualquier lugar en donde puedan necesitarla. La Web es su aliada para lograr este objetivo.

Como muchas compañías lo han aprendido de manera dolorosa en años recientes, los clientes cambian de parecer de manera frecuente. Para ser justos, hay que decir que las condiciones del mercado son tales que los ciclos de producto y los patrones de demanda están cambiando constantemente. La agilidad es de extrema importancia. Una sólida colaboración con los clientes proporcionará la información temprana más confiable y, por lo tanto, la primera advertencia de los cambios inminentes.

Las soluciones CRM (Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con el cliente), integradas con su sistema ERP (por sus siglas en inglés Planeación de Recursos Empresariales) lo ayudan a retener a sus clientes y obtener su lealtad posibilitando un diálogo continuo y fructífero.

En resumen, la mejor estrategia es hacer que el cliente quiera realizar negocios con usted. Esfuércese en ser el proveedor preferido a través de productos competitivos, alta calidad, precio justo y un excelente servicio post-venta.



Probablemente, el aspecto más importante del servicio al cliente es la entrega a tiempo. Existen dos aspectos en la entrega a tiempo; prometer una fecha realista y cumplirla. Usted debe tomar con seriedad esa promesa, lo que significa no prometer a la ligera, y tomar en cuenta todas las consideraciones y restricciones antes de comprometerse con una fecha de entrega. Las mediciones de cumplimiento son obligatorias, y si usted no sabe cómo se está desempeñando, no puede mejorarlas.

Es común que algunas compañías tengan, de manera consistente, 98%-99% de éxito en el cumplimiento de las fechas de embarque acordadas.

---

Las herramientas APS (Advance Planner Scheduler – Sistema de Planeación y Programación Avanzada) integradas con las soluciones ERP (Enterprise Resource Planning – Planeación de recursos Empresariales) le permiten maximizar su cumplimiento y al mismo tiempo prometer a sus clientes fechas de entregas certeras, que consideran la disponibilidad de máquinas, materiales y mano de obra.

La calidad debe considerarse como un hecho. Trabaje con sus clientes y con el área de ingeniería tan pronto como sea posible en el ciclo de desarrollo de sus productos a fin de determinar las mediciones requeridas. La medición y el mejoramiento de todos los procesos a través de los ciclos de toma de órdenes y de cumplimiento [de los pedidos de los clientes, con la visión puesta en el mejoramiento continuo, le permitirá cumplir o incluso superar las expectativas.

Los software Quality Management (Gestión de Calidad) integrados con su sistema ERP (Planeación de recursos Empresariales por sus siglas en inglés) lo ayudan a cumplir los desafíos que impone la calidad, permitiéndole coordinar gente, procesos y tecnología, obtener la calidad adecuada de sus proveedores y asegurar la calidad de sus productos y servicios.

## Incrementar la Sub-Contratación de Servicios de Terceros

La sub-contratación de servicios de terceros para las operaciones de manufactura es una práctica común hoy en día debido a que ofrece flexibilidad, capacidad para cambiar productos o procesos con rapidez y frecuentemente ahorrar dinero al explotar economías de escala u otros factores de costo favorables ofrecidos por el contratista.

Existen dos enfoques para la contratación de servicios de terceros: se puede ejecutar una operación o un grupo de operaciones (por ejemplo tratamiento térmico o tratamiento superficial) o se puede contratar con un tercero el proceso de manufactura completo. En cualquier caso, el fabricante aligera la demanda sobre sus propias plantas y se puede concentrar en sus competencias fundamentales, las cuales pueden no incluir ciertos tipos de manufactura.



Dependiendo de sus recursos y circunstancias actuales, la contratación de servicios de terceros para una parte del proceso de manufactura podría ahorrarle tener que expandir su espacio de manufactura (quizás incluso agregar una nueva planta), buscar y contratar recursos humanos experimentados, capacitar al nuevo personal contratado y pagar los gastos involucrados en el lanzamiento de una nueva línea de producción o proceso. Los activos de capital pueden convertirse en un pasivo en un mercado de cambios rápidos. A medida que el

cliente lo requiera y las tecnologías cambien la naturaleza y la composición de los productos, no estar sujeto a una planta física relativamente inflexible suele ser una ventaja.

Para las compañías grandes y pequeñas, la meta es convertirse en una organización de clase mundial y ser capaces de competir en los mercados globales de la actualidad. Para los fabricantes, la forma más rápida y sencilla de alcanzar esta meta es a través de alianzas con compañías que han logrado capacidades superiores en fases particulares del proceso de producción. Al asociarse con contratistas de clase mundial, usted puede obtener casi de inmediato, procesos bien administrados, alta calidad, entregas a tiempo, e incremento de su desempeño. Al mismo tiempo, puede enfocar sus propios recursos en las áreas en las que se desenvuelve mejor, innovación de producto, diseño, mercadotecnia, distribución, ventas o manufactura.

Las soluciones SRM (Supplier Relationship Management – Gestión de la Relación con el Proveedor) interactuando con su sistema ERP (Planeación de Recursos Empresariales – Enterprise Resource Planning) lo ayudan a colaborar en línea a través de Internet con sus proveedores y de este modo aumentar la visibilidad de ambas partes y responde rápidamente a los cambios y a las nuevas oportunidades.

## Administrar la Empresa Global

El mundo en el que hacemos negocios se está achicando y virtualmente cada empresa está involucrada ahora en alguna forma de comercio internacional, ya sea vendiendo a clientes en otros países, o simplemente utilizando partes o materiales que son producidos en otro lugar. Puede agradecer a Internet (o maldecirla si lo prefiere) por abrir los mercados a productos y servicios casi sin considerar el tiempo y la distancia. La gente con la mentalidad del “vaso medio lleno” considerará estos desarrollos como el inicio de una oportunidad sin límite. Si usted se inclina hacia la mentalidad del vaso medio vacío, es probable que vea amenazas significativas en la competencia virtualmente ilimitada de manera literal desde cualquier lugar del mundo.

Le guste o no, todo ejecutivo debe reconocer esta realidad e integrar el negocio global en planes, procesos y estrategias. Diseñe productos para atraer a los mercados internacionales. Busque proveedores en otras latitudes. Comprenda las reglamentaciones y expectativas locales, importe/exporte procesos y requerimientos. Considere los retos del idioma en el empaque, la documentación y la mercadotecnia. Establezca nuevos canales de venta o coordine operaciones de manufactura a través de los continentes y husos horarios. Internet es una herramienta clave para unir a la comunidad de negocios globales y realizar negocios alrededor del mundo.



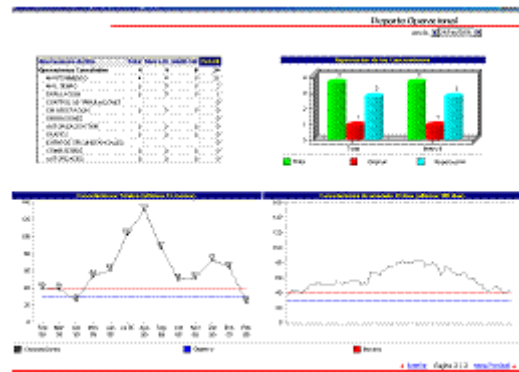
La globalización y el comercio a través de la Web han cambiado las conductas y prácticas de negocios tradicionales. Si los fabricantes no se expanden hacia nuevos mercados geográficos, es probable que su participación en el mercado se contraiga ya que nuevos competidores entrarán en su territorio y tentarán con ofertas novedosas a sus clientes históricos. Las compañías deben adaptar sus productos y servicios para esos nuevos clientes potenciales. Deben tomar ventaja de Internet para establecer rápidamente una presencia

virtual y utilizar la tecnología de colaboración a fin de responder mejor y con mayor rapidez a los requerimientos del cliente.

Un software SRM (Gestión de la Relación con el Proveedor - Supplier Relationship Management) complementa un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) comunicando en forma electrónica y al minuto la demanda a sus proveedores y evaluándolos en su desempeño.

## Mejorar la visibilidad de la compañía

Con frecuencia los fabricantes crecen y entran a nuevos mercados mediante adquisición de otras compañías o fusión con ellas. Sin embargo, usualmente esto significa que diferentes instalaciones dentro de la empresa recientemente fusionada estén empleando varias aplicaciones en diferentes plataformas de hardware, aplicando diferentes números de parte para los mismos artículos y utilizando diferentes procedimientos operativos. El reto es inducir tanta uniformidad a las diversas instalaciones como sea práctico sin destruir la calidad única y la ventaja competitiva que las unidades individuales tenían antes de la fusión.



Las nuevas divisiones necesitan tener comunicación, intercambiar muchas clases de datos (información de producto, clientes, proveedores, empleados, etcétera), coordinar y sincronizar las operaciones logísticas, proporcionar visibilidad a los requerimientos de materiales y componentes, optimizar la utilización de los activos fijos a través de múltiples instalaciones, consolidar las finanzas y mucho más.

Una consecuencia natural de tener operaciones distribuidas a través de múltiples instalaciones, alrededor del mundo o en una región específica, es que resulta necesario tener visibilidad en todos los sitios. La visibilidad puede brindar a un mayor poder de negociación para las partes compradas, una gestión más eficiente de crédito, cobranza y cuentas por pagar y oportunidades para un mejor servicio al cliente al obtener acceso a las capacidades de producción y los inventarios en todo el mundo.

Las soluciones de Business Intelligence (Inteligencia de negocios) que se alimentan de la base de datos de su sistema ERP (Enterprise Resource Planning) le permiten modelar, proyectar y optimizar las acciones futuras, eliminando el trabajo improductivo y sujeto a imprecisiones de la generación manual de hojas de cálculo y tener la mejor visibilidad de lo que está pasando en su compañía.

## Desbloquear el Potencial

Las claves para convertirse en un fabricante de clase mundial no son un secreto, incluso no son especialmente profundas, son simplemente un compendio de las experiencias de las compañías líderes y como se han manejado para destacar en sus mercados. Cualquier compañía puede tomar ventaja de la sabiduría y las prácticas desarrolladas durante más de 100 años de manufactura desde la Revolución Industrial, aunque muchas simplemente no tienen la intuición o la voluntad para reconocer que deben hacerlo.

Es un trabajador deficiente quien culpa a sus herramientas por el trabajo de mala calidad, aunque también es cierto que los profesionales entienden el valor de las buenas herramientas e insisten en tener las mejores siempre que sea posible. Cuando selecciona una máquina de producción, un centro de maquinado, una inyectora, una línea de ensamble automatizada o un robot, usted ciertamente buscará uno que pueda manejar las tareas que tiene en mente y que sea lo suficientemente flexible para adaptarse a productos y requerimientos adicionales que puedan surgir en el futuro.

Esta práctica es incluso aún más importante con una solución de negocios (SCM, ERP, SRM, Business Intelligence, CRM u otras) debido a que el manejo y uso de la información está cambiando con mayor rapidez que cualquier otra tecnología en el planeta. Recuerde que, el manejo de la información es un soporte fundamental para cada una de las siete claves del éxito en manufactura.



Cuando se considera una solución completa ERP (Enterprise Resource Planning – Planeación de Recursos Empresariales), SCM (Supply Chain Management – Gestión de la Cadena de Suministros), CRM (Customer Relationship Management – Gestión de la Relación con el Cliente), Business Intelligence (Inteligencia de Negocios) o EAM (Enterprise Asset Management – Gestión de Activos Empresariales – Mantenimiento Industrial) alguna gente tiende a distraerse por los detalles de la tecnología y se le escapa el cuadro completo. O dicho de otro modo, los “árboles tecnológicos” le tapan el bosque empresarial.

Tenga en cuenta en primer lugar la razón por la que está buscando una solución como las mencionadas (ERP, EAM, CRM, SCM, Business Intelligence) que es tener herramientas para gestionar la información esencial para el crecimiento del valor de su negocio. Y tenga en cuenta también que la clave es el software, no el hardware, la base de datos o el sistema operativo.

Del lado de la tecnología Ud. solo debe estar seguro que la plataforma operativa es capaz de soportar las necesidades de su negocio en la actualidad y en el futuro previsible, y que sus proveedores de software y hardware estarán allí cuando Ud. los necesite. Por supuesto, nadie conoce el futuro, pero ciertamente se pueden mejorar las probabilidades con una selección cuidadosa.

Las claves para la manufactura de clase mundial requieren las capacidades para mejorar en forma continua las operaciones y procesos de manufactura. De manera subsecuente, las soluciones tecnológicas se deben estructurar en torno a procesos funcionales de diseño de producto, venta, planeación, abastecimiento, producción, despacho, servicio y finanzas.

Ser una compañía de clase mundial requiere ser tan bueno como cualquier competidor en el mundo, y sólo un poco mejor, más rápido, más astuto o más responsable que el resto. Los fabricantes de clase mundial pueden seleccionar sus batallas y competir bajo sus propias condiciones. Tienen el control de su propio destino y en raras ocasiones, si es que ocurre, son vulnerables por algo que no hayan anticipado o no puedan manejar.



Cimatic de México S.A. de C.V.  
Río Tiber 66 Piso 7  
Col. Cuauhtémoc  
México DF  
Tel. (55) 1500 0780  
info@cimatic.com.mx  
[www.cimatic.com.mx](http://www.cimatic.com.mx)