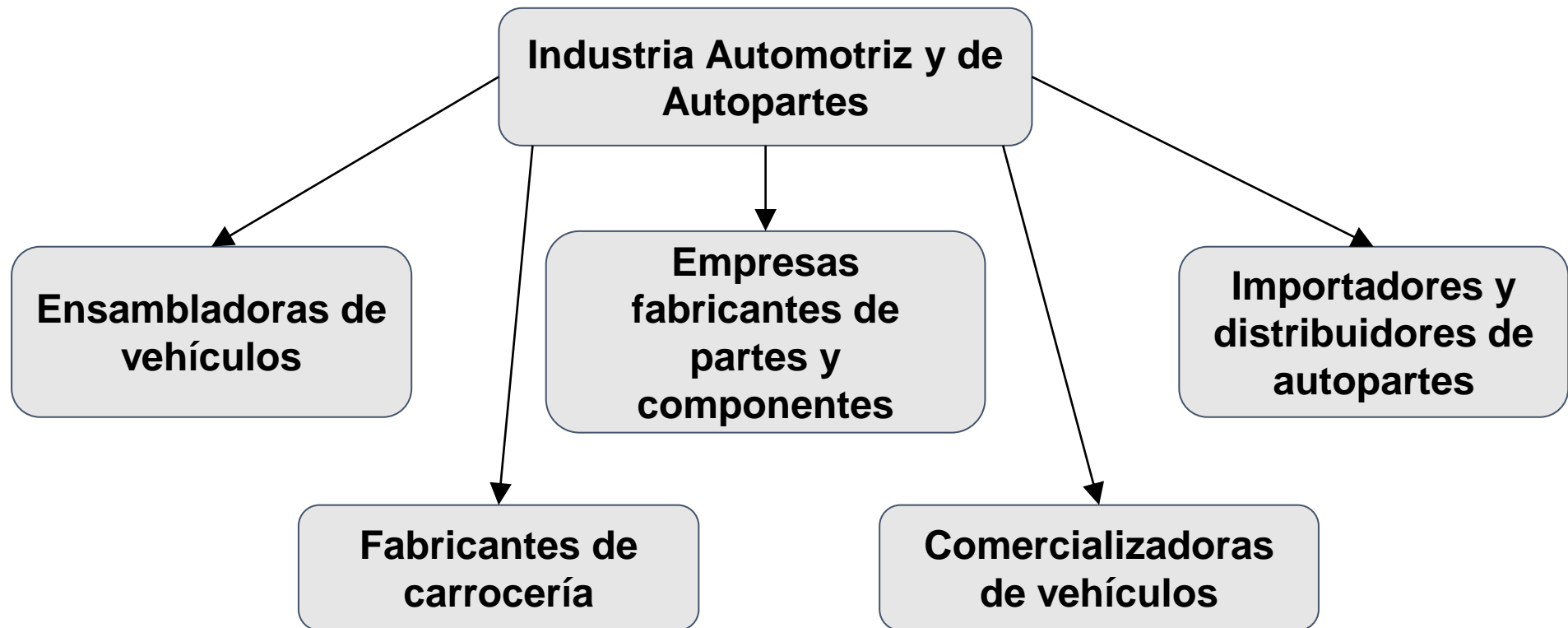


Tanto a nivel local como global, ¿cómo ha cambiado el ambiente competitivo durante las últimas décadas para las empresas fabricantes de autopartes?



Tanto a nivel local como global, ¿cómo ha cambiado el ambiente competitivo durante las últimas décadas para las empresas fabricantes de autopartes?

LOCAL

- **1989** Ensambladoras de vehículos estaban obligadas a incorporar partes fabricadas en el país.
- **1989** Restricción de la importación de partes producidas en el país .
- **1989** Contracción de mercados - la expansión vino a ser una necesidad
- **1999** desaparecieron 56 empresas del sector, por esto los fabricantes de autopartes empezaron a exportar.
- **2000** Afectaciones por el surgimiento del mercado de los repuestos usados por negocios ilícitos.
- **2000** Cambios en la org. de producción = introducción de nuevas tecnologías blandas, calidad total y mejoramiento continuo.

GLOBAL

- **1970** Los automóviles japoneses desplazan a los americanos debido a la mayor calidad, confiabilidad y precios competitivos.
- **1989** Crecimiento de mercado = Más competitividad por exceso de producción
- En AL, alto crecimiento del sector en Brasil y México.
- Cambios en el modelo de producción y de gestión (automatización)
- Cambios en la org. de producción = introducción de nuevas tecnologías blandas, calidad total y mejoramiento continuo.
- Enfoques de cooperatividad orientada a proveedores.

Tanto a nivel local como global, ¿cómo ha cambiado el ambiente competitivo durante las últimas décadas para las empresas fabricantes de autopartes?

- **1990** Implementación de técnicas de mejora continua por medio de metodologías Kanban, Lean Production, Kaizen, Kankan y Poka-yoke
- Excelencia de manufactura: cero defectos, cero scrap, cero puesta a punto, cero paradas no planificadas, cero accidentes, cien por cien de carga fabril .
- Implementación del sistema de producción de calidad total de arvin (ATQPS)
- **2000** Alianzas entre compañías locales e internacionales para lograr la utilización de la tecnología más avanzada en el campo

¿Cuál fue la estrategia utilizada por Gabriel de Venezuela para alcanzar ventajas competitivas en un entorno incierto y complejo como lo fue el período de apertura que se vivió en Venezuela a fines de los años ochenta?

- Implementación de manufactura ajustada, para manejar tecnologías blandas con el fin de incrementar la productividad.
- Equipos autogestionados
- Incluir siempre un valor agregado en el producto.
- Implementación de concepto de “planta dentro de planta”, basado en términos de calidad y de paradas en procesos por problemas e ineficiencias.
- Kanban como estrategia para facilitar el cambio rápido y mejora de la calidad y la flexibilidad para la producción de lotes pequeños de manera eficiente.
- Cuadros de Honores bajo el sistema de evaluación por desempeño

¿Cuál fue la estrategia utilizada por Gabriel de Venezuela para alcanzar ventajas competitivas en un entorno incierto y complejo como lo fue el período de apertura que se vivió en Venezuela a fines de los años ochenta?

- **Objetivos:** mantener el liderazgo en el mercado de reposición nacional y regional, lograr la penetración en el mercado de equipo original, posicionamiento internacional.
- Un elemento central de la estrategia fue convertirse en un centro de manufactura de alta calidad dentro de la red internacional de Arvin.
- Crear ventajas competitivas como productora de clase mundial de partes y componentes de alta calidad de costos competitivos de escala global.
- Entrenamiento en cascada y formación de un equipo de facilitadores en excelencia en manufactura, que pudiera entrenar al personal según el tipo de programa.
- Equipo multifuncionales contruidos por personal de diferentes niveles con objetivo de trabajar en proyectos de mejora.

Fuentes de Ventajas competitivas

- Sentido de pertenencia y compromiso en la organización en los empleados (Flexibilidad y eficiencia)
- Cultura de mejoramiento continuo - TQM
- Innovación operativa (tecnologías blandas)
- Proveedor de Equipo Original (EO)
 - Calidad
 - Confiabilidad
 - Servicio Técnico
 - “alcanzar y sostener altos estándares de calidad y eficiencia”
 - “desarrollar capacidades de ingeniería y diseño” para mantener la vanguardia tecnológica e innovar de manera continua

Ventajas competitivas

- Excelencia operacional
 - Asimilación de tecnología
 - Competitividad de costos a nivel mundial
- Desarrollo de capacidades tecnológicas y gerenciales
 - Adiestramiento del personal
 - Transformación del modelo de organización para dominar los procesos productivos
- Creación de ventajas competitivas
 - Calidad Total
 - Mejora Continua
 - Entrenamiento y participación
 - Control estricto de costos

¿Ventaja competitiva sostenible?

- Enfoque basado en recursos (Barney, 1991 citado por Pérez y Ordoñez, 2003)
 - Rareza
 - Genera valor
 - No sustituible
 - Difícil de imitar
- Aquellas basadas en capital intelectual y tecnologías blandas si son sostenibles.
- Aquellas basadas en la asimilación de tecnología (recursos físicos) no son sostenibles.

Amenazas y Sostenimiento

- Entorno incierto y complejo
 - Estrategia flexible y adaptativa
- Obsolescencia Tecnológica
 - Vanguardia tecnológica para mantener ventaja competitiva
- Apertura económica
 - Empresa de clase mundial
- Estándares de eficiencia
 - Liderazgo en estándares - TQM
- Diseño del producto
 - Inversión en Ingeniería y Diseño
- Tiempos operativos (preparación, alistamiento y reproceso)
 - Innovación operativa

¿Cree usted que el éxito de la empresa puede ser atribuido al hecho de pertenecer a una corporación multinacional?

- Se convirtió en un centro de alta calidad de Arvin, que le facilitó acceso al mercado internacional y la tecnología
- Desarrollo capacidades tecnológicas y gerenciales
- Excelencia en producción Calidad total
- 1989 Capacitaciones en el exterior por medio de grupo Sivenza
- *Lean Production*. Tecnologías blandas aumento de productividad

¿Cree usted que el éxito de la empresa puede ser atribuido al hecho de pertenecer a una corporación multinacional?

- Sugerencias = Combustible de mejoramiento continuo. 10 sugerencias / Per / año
- Diseño manufacturable Procesos simplificados y estandarizados
- Gerente de Ing. Gabriel Vzla pasó a coord. Intl de ArvinMentor
- Suspensión tipo McPherson 2001 Arvn a nivel mundial

¿Cree usted que el éxito de la empresa puede ser atribuido al hecho de pertenecer a una corporación multinacional?

- Producción *Just in time JIT*
- Cero *Scrap*. Mayor agregación de valor
- Arvin Esquema de sistema halado. Proveedor Kankan Materia prima.
1 sólo proveedor de insumos: Relación de socios
- Sistema de producción Calidad Total ATQPS
- 2001 Interacción con Japón-Toyota

¿Cuán sostenible considera usted la posición de esta empresa a futuro?

- Mejoras en diseño de producto 1996. Mejorar posicionarse en Equipo Original = tecnología. 2001; 72%
- NO Amortiguación: SUSPENSIÓN. Productos de Mayor VA
- Ensambladores de módulos Mayor VA
- EO 31%; REP 47%; EXP 22%
- Mejoramiento continuo de los procesos productivos y de negocio. Innovación y aprendizaje
- Rentabilidad duplicada. En los procesos está la esencia de la empresa

¿Cuán sostenible considera usted la posición de esta empresa a futuro?

Será sostenible siempre y cuando las condiciones de los mercados se aprovechen de manera favorable e inteligente para la compañía. Si al momento de elaboración del informe, la compañía tenía 76% de participación en el mercado de reparaciones, y no se sigue implementando la estrategia de mejoramiento continuo en los procesos productivos y de negocio, estará condenada a desaparecer. Otro aspecto a considerar es la situación política del país, que en el caso de Venezuela implicó un cambio brusco en el sistema económico incluyendo el riesgo de expropiación e compañías, que en el caso de estudio al parecer no aplicó

Lecciones de dirección

- El estilo visionario, para proyectar tendencias y plantear escenarios que permitan identificar oportunidades de crecimiento.
- No siempre la apertura económica y la competencia internacional es negativa.
- Es necesario adaptar las estrategias a las exigencias específicas de los entornos competitivos.
- Se deben emplear diferentes estrategias en diferentes circunstancias. La correlación entre el estilo de estrategia y el entorno empresarial constituye un factor de éxito.
- La gestión e involucración en el talento, generación de responsabilidad y compromiso para la alineación de la estrategia.

¡MUCHAS GRACIAS!