

## **UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

### **CASO PRÁCTICO DE LA SESIÓN 5**

**LUNES 14 A SÁBADO 19 DE OCTUBRE DEL 2013**

#### **CASO PRÁCTICO " HONDA SE TRASLADA A ESTADOS UNIDOS "**

H 1

HONDA HA DESACREDITADO LA AFIRMACIÓN AUTOMOTRIZ DE QUE " NADIE PUEDE HACER UN AUTOMOVIL ECONÓMICO EN ESTADOS UNIDOS Y OBTENER UTILIDADES ". SEGÚN SE AFIRMA, LA PLANTA DE HONDA EN MARYSVILLE, OHIO, NO SÓLO ES RENTABLE SINO QUE SUS AUTOMÓVILES ESTÁN BIEN CONSTRUIDOS COMO LOS HECHOS EN JAPÓN.

PUESTO QUE HONDA NO TIENE UNA GRAN PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ JAPONÉS ( EN 1990 SE LE CLASIFICÓ EN CUARTO LUGAR, ATRÁS DE MITSUBISHI ) NECESITABA UN LUGAR DÓNDE CRECER. A PRINCIPIOS DE LA DÉCADA DE LOS SETENTA, CUÁNDO LA GASOLINA ERA ESCASA Y CARA, HONDA INTRODUJO SUS AUTOMOVILES DE BAJO CONSUMO DE COMBUSTIBLE EN ESTADOS UNIDOS. LA FUERTE DEMANDA Y LA CRECIENTE FRICCIÓN COMERCIAL CONVENCIO A HONDA DE QUE NECESITABA REPETIR LA ESTRATEGIA QUE FUNCIONÓ PARA SUS MOTOCICLETAS; PONER UNA FÁBRICA AHÍ. LOS PRIMEROS AUTOS HONDA DE MANUFACTURA ESTADOUNIDENSE COMENZARON A RODAR EN 1983, LAS CUOTAS DE ESE AÑO SE CUMPLIERON EFECTIVAMENTE. EN 1985, HONDA SUPERÓ EN VENTAS TANTO A NISSAN COMO A TOYOTA Y SE CONVIRTIÓ EN EL CUARTO FABRICANTE DE AUTOMOVILES EN LOS ESTADOS UNIDOS

NO SE PUEDE DEMOSTRAR QUE LA PLANTA DE MARYSVILLE ESTÉ MÁS AUTOMATIZADA QUE LAS PLANTAS ESTADOUNIDENSES, PERO SI QUE FUNCIONA EN FORMA DIFERENTE. SE TRATA A TODOS LOS TRABAJADORES COMO IGUALES. SE LES SELECCIONA TANTO POR SUS HABILIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO COMO POR SU CAPACIDAD. UNA CUARTA PARTE DE LOS PRIMEROS EMPLEADOS PASARON HASTA TRES MESES EN LA PLANTA DE HONDA EN JAPÓN. CUÁNDO REGRESARON, ENSEÑARON A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO CÓMO MONTAR AUTOMÓVILES EN EQUIPO. LOS NUEVOS TRABAJADORES DEDICAN VARIAS SEMANAS A TRABAJAR EN AUTOMÓVILES DE ENTRENAMIENTO ANTES DE QUE SE LES ASIGNE A UN EQUIPO; LOS MIEMBROS DE LOS EQUIPOS INTERCAMBIAN LABORES Y APRENDEN TODAS LAS TAREAS POSIBLES. LOS LIDERES DE EQUIPOS VERIFICAN LA CALIDAD DEL TRABAJO Y AYUDAN AL EQUIPO EN TODO LO QUE PUEDEN ( SOLUCIONANDO PROBLEMAS, REEMPLAZANDO A UNO DE LOS MIEMBROS FALTANTES, ETC..., )

HONDA ATRIBUYE SU ÉXITO A QUE LOS TRABAJADORES ESTÁN DISPUESTOS A TRABAJAR INTENSAMENTE POR SU COMPAÑÍA. " LA SOCIEDAD IGUAL " LE DA A LOS TRABAJADORES UNA PARTICIPACIÓN EN ELLA. EL SR. HONDA CREE QUE TODOS LOS EMPLEADOS SON IMPORTANTES. TODOS, INCLUYENDO AL GERENTE DE LA PLANTA, USAN ROPA DE TRABAJO Y COMPARTEN LAS INSTALACIONES ( EL MISMO COMEDOR, LOS MISMOS CUARTOS DE BAÑO, EL ESTACIONAMIENTO ). TODOS LOS EMPLEADOS PUEDEN AYUDAR A TOMAR DECISIONES. INICIALMENTE, ALGUNOS SE SORPRENDIERON CUANDO SUS SUPERVISORES LES PIDIERON CONSEJO. LOS TRABAJADORES ESTÁN MUY ORGULLOSOS DE SU TRABAJO. LES GUSTA TRABAJAR EN HONDA, AUNQUE PERCIBEN APROXIMADAMENTE 20% QUE SUS COLEGAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE ESTADOS UNIDOS. LOS COSTOS DE MANO DE OBRA EN HONDA SON ALREDEDOR DE 60% MENORES QUE EL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA DEBIDO A QUE TIENE MENOS GASTOS INDIRECTOS POR TRABAJADOR.

HONDA ESPERA QUE SUS PROVEEDORES ESTABLEZCAN SUS MISMOS ESTÁNDARES DE CALIDAD. ESTUVO DISPUESTA A AYUDAR A LOS FABRICANTES DE PIEZAS ESTADOUNIDENSES QUE NO CUMPLÍAN CON ELLOS. AQUELLOS QUE INSISTIERON EN QUE SIMPLEMENTE HONDA PODÍA DEVOLVER LAS PIEZAS DEFECTUOSAS, FUERON REEMPLAZADOS POR PROVEEDORES JAPONESES. ALGUNOS DE ELLOS HAN CONSTRUIDO PLANTAS CERCANAS A MARYSVILLE, LO CUAL A SU VEZ, HA AYUDADO A HONDA A MINIMIZAR SUS EXISTENCIAS. AUNQUE LA MAYORÍA DE LOS FABRICANTES AMERICANOS APENAS ALCANZA EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LOS AUTOMÓVILES COMPACTOS, HONDA OBTIENE UNA BUENA UTILIDAD POR CADA UNO Y VENDE TODOS LOS QUE SE FABRICAN. Y AUNQUE ESTO ES TAN SÓLO LA MITAD DE LA UTILIDAD QUE OBTIENE HONDA EN LOS AUTOMÓVILES QUE IMPORTA DE JAPÓN, ESPERA QUE ESTA DIFERENCIA SE REDUZCA A MEDIDA QUE LOS TRABAJADORES DE LA PLANTA DE ESTADOS UNIDOS APRENDAN A SER MÁS EFICACES.

H 2

HONDA DESEA DUPLICAR SU CAPACIDAD EN ESTADOS UNIDOS Y CONSTRUIR AUTOMÓVILES DE LUJO, QUE DEBEN SER MÁS RENTABLES QUE LOS ECONÓMICOS. DICHS AUTOS SE CONOCEN COMO LOS EUROPEOS Y SE CONSTRUYEN SÓLO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

1.- POR QUE CONSTRUYÓ HONDA UNA PLANTA EN ESTADOS UNIDOS ? ¿ COMO AFECTA LA PLANTA DE ESTADOS UNIDOS A LA COMPAÑÍA EN JAPÓN ? ¿QUE PROBLEMAS O VENTAJAS PODRÍA DAR LA OPERACIÓN EN EU ?

2.- PORQUE HONDA PUDO CONSTRUIR AUTOS ECONÓMICOS EN EU CUANDO LOS AMERICANOS NO PUDIERON HACERLO? ¿QUE VENTAJAS TIENE HONDA SOBRE LOS AMERICANOS ?

3.- EN QUE MEDIDA EL ÉXITO DE HONDA SE DEBE A SUS POLÍTICAS? COMO EVALUARÍA DICHS POLÍTICAS?