

TOYOTA LA COMPAÑÍA QUE ESCRIBIO LAS REGLAS

Si Toyota no fue la inventora original de la competencia basada en la velocidad, por lo menos es muy claro que la convirtió en un arte. Sin embargo, irónicamente, ser en el más veloz del mundo toma tiempo. Desde la década de los 70, en que Toyota desarrolló su muy copiado Sistema de Producción Toyota, la compañía se ha dedicado a mejorar constantemente sus operaciones basadas en tiempo. La teoría básica que apuntala al sistema es cautivadoramente sencilla: mientras más pequeña es la operación, más rápido moverá. Como hemos visto en muchos casos incluidos en este libro, con frecuencia, las pequeñas empresas son más competitivas porque son capaces de responder más rápido ante los imperativos del mercado. Y las compañías grandes como Silicon Graphics, que deben mucho de su éxito a la agilidad de su reducido tamaño original, hacen grandes esfuerzos para mantener esa sensación de pequeñez a medida que crecen y se hacen cada vez más complejas. Las grandes compañías como Hewlett-Packard dividen sus operaciones en unidades más pequeñas.

Pero en la década de los 70, los Tres Grandes fabricantes de autos de Estados Unidos Ford, Chrysler y General Motors mantenían un reinado supremo y prevalecía la teoría de que lo grande era hermoso. El tamaño proporcionaba la fuerza para aplastar a la competencia. Pero también retrasaba. Las fábricas funcionaban sobre programas de producción inflexibles. Los tamaños de los lotes eran enormes y, como en la Unión Soviética, las ventas se basaban más en lo que se producía que en lo que el cliente deseaba. Todavía subsistía el espíritu de la famosa frase de Henry Ford sobre el Modelo T: "Pueden obtenerlo en el color que quieran, siempre y cuando sea negro". Pero Toyota no Ford tuvo una mejor idea.

Son tres las claves de la estrategia revolucionaria de Toyota, basada en la velocidad. La primera, imprimen flexibilidad a todo su programa de producción; segunda, crean pequeños grupos autónomos para manejar todos los aspectos del desarrollo de la producción; y tercera, emplean procesos paralelos más que lineales para el diseño y la producción. Se incluyeron a los proveedores desde la etapa más temprana que fue posible, para que todos los participantes en la cadena de desarrollo supieran con anticipación qué se necesitaba para evitar retrasos innecesarios. El tamaño de los lotes de producción se redujo hasta en un 95 por ciento, de manera que los inventarios se mantuvieran en los niveles más bajos posibles. Cuando el inventario llegaba, se empleaba; no se

almacenaba para evitar perder tiempo o espacio. Se reorganizaron las fábricas y se suministró nueva herramienta para crear unidades flexibles que respondieran con rapidez a los patrones según surgían. El resultado final de esta estrategia fue una drástica reducción en el tiempo de producción: el periodo desde que las materias primas llegaban a la fábrica hasta que salían como autos terminados se redujo de quince días a uno. A finales de la década de los 70, Toyota logró casi quintuplicar su ventaja productiva sobre sus Tres Grandes competidores estadounidenses, lo que le permitió manejar los efectos de la recesión mucho mejor que sus rivales.

Más adelante, el revolucionario enfoque de Toyota se conoció en el Occidente como el sistema de producción "justo a tiempo". Todos los elementos clave de este sistema producción simultánea y paralela, participación temprana de los proveedores en el proceso y diseño del producto, la reducción al mínimo del inventario siguen siendo conceptos modernos y poderosos hasta el día de hoy. De hecho, el carácter distintivo del "justo a tiempo" se ha extendido más allá de la producción y alcanza ahora al sector de los servicios. Se requiere de un esfuerzo de voluntad para que recordemos que, cuando Toyota lo lanzó por primera vez en la década de los 70, nunca se había oído hablar de él. En ese sentido, en realidad se puede considerar a Toyota como "el pionero de la competencia basada en el tiempo" de la era moderna.

Después de haber reinventado con éxito el lado productivo de su operación, Toyota se dedicó a reinventar sus sistemas de venta y distribución para mantener el ritmo de estas ganancias increíbles. Primero, Toyota Motor Sales se fusionó con Toyota Motor Manufacturing, para eliminar cualquier impedimento organizacional que evitara que el sistema "justo a tiempo" pasara de la parte productiva a la de las ventas. Después, comunicaron a todos con todos. El personal de ventas estaba conectado directamente a las fábricas, de manera que los programas de producción respondieran de manera inmediata para adaptarse a los pedidos de los clientes. También se incluyó en la red de computación a los proveedores para que recibieran los programas de la planta al minuto; sólo se enviaba el inventario especificado de manera precisa, en el punto exacto del proceso en que se necesitaba.

El efecto secundario más valioso de esta efectiva red de comunicaciones fue una mayor capacidad

de respuesta empresarial. Toyota fue capaz de responder con más rapidez a las exigencias de los clientes sobre nuevos diseños de productos, paquetes de opciones y disponibilidad de modelos. Habían logrado sobrepasar a Henry Ford: ahora es posible tener el color que elija, y más rápido que con cualquiera de la competencia; de hecho, dos tercios más rápido.

Esta extraordinaria y fundamental reestructuración colocó a Toyota en una excelente posición para los años posteriores a la manufactura esbelta de la década de los 90. Mientras que otras empresas compulsivamente redujeron su fuerza de trabajo al despedir a miles de trabajadores en un intento reflejo (equivocado, desde mi punto de vista) para mantener los costos bajo control, la base de costos de Toyota se encuentra ya a niveles hipercompetitivos. Durante las dos últimas décadas, Toyota ha reducido los costos en forma consistente, pero casi sin sacrificios, al reducir de manera tajante el tiempo y desperdicio de sus procesos de diseño, producción y fabricación.

Como resultado, Toyota se encuentra ahora en posición de ser lucrativa, a pesar del creciente fortalecimiento del yen en los mercados internacionales de divisas. (Desde 1990, el yen ha sufrido una apreciación de casi el 70 por ciento en comparación con el dólar estadounidense). En la actualidad, la base de costos de Toyota es tal que su presidente, Tatsuro Toyoda, considera que la compañía seguirá siendo competitiva con un tipo de cambio tan bajo, antes inimaginable, de 90 yenes por dólar.

Pero como sucede con cualquier verdadero innovador de clase mundial, esta gacela entre los gigantes internacionales nunca está satisfecha con el status quo. Hoy día Toyota se aventura en uno de los cambios productivos más revolucionarios de su historia, tal vez de la historia de cualquiera desde la Revolución Industrial. En lo que puede llegar a conocerse como "una revolución industrial posmoderna", ¿Toyota está reemplazando las máquinas con hombres! Si, leyó bien. En la actualidad, en la ciudad de Toyota, Japón, la compañía fabrica su nueva transmisión para cuatro ruedas RAV4 con 66 por ciento menos automatización que en su línea de armado normal. Hablar de desautomatización en 1995 parece, para el observador desinteresado, un equivalente moderno de los anarquistas del siglo XIX que destruían la maquinaria en un inútil intento de detener la marcha del progreso industrial. Nada más alejado de la verdad. De hecho, es un ejemplo perfecto de la humildad organizacional y constante deseo de Toyota por llegar a los límites de la ortodoxia en busca del mejoramiento continuo.

Hace unos años, Toyota invirtió mucho dinero en Japón y otros lugares, con la creencia en que la

solución era más, y no menos, automatización. Esto, a la larga, fue un ahorro mal entendido. Lo que se ahorra en trabajadores en la línea de armado se gastaba en mantenimiento de equipo. También se perdían oportunidades de mejora continua ya que los equipos de producción consistían casi sólo de ingenieros de mantenimiento para los robots, una fuente bastante pobre de capital intelectual y transferencia de conocimiento.

Aunque todavía no se tiene el veredicto final sobre la nueva operación si es que de hecho alguna vez sea posible tener un veredicto final sobre una compañía dedicada al mejoramiento continuo los primeros resultados indican que una vez más Toyota estableció un nuevo récord de velocidad. Se tardaron menos de cuatro años en diseñar y producir el RAV4. Muchas de sus partes ya se han utilizado con éxito en modelos existentes, lo que ahorra tiempo y dinero en el diseño, producción y mantenimiento. En el futuro, Toyota intenta apoyarse cada vez más en la reutilización de piezas diseñadas con anterioridad. Aparentemente, la productividad en la nueva línea "humanomatizada" ha aumentado un 20 por ciento y, de hecho, los defectos han disminuido a sólo un 12 por ciento de los anteriores niveles automatizados. Con este nuevo giro en la ingeniería de valor, se estima que se han ahorrado 500 millones de dólares en toda la compañía.³

Así que allí lo tienen. Justo cuando el resto de sus competidores por fin empezó a discernir y duplicar su serie de innovaciones más recientes (diez a quince años demasiado tarde), Toyota ya está de nuevo corriendo con la siguiente innovación. Y el siguiente pensamiento tiene aterrorizados a los fabricantes de autos estadounidenses: las espectaculares ganancias en productividad más recientes de Toyota se crearon específicamente para permitir que sus fábricas japonesas superaran las condiciones de tipo de cambio adversas para ser competitivas en los mercados extranjeros de exportación. Así que, ¿qué pasaría si Toyota transfiriera sus mismas técnicas de producción ultraeconómica a sus fábricas en Estados Unidos, donde no tendrían problemas de tipo de cambio que las inhibieran? Detroit no sentirá bien cuando se entere que acaban de transferir a Kentucky a Milio Kitano, el hombre responsable de la línea del RAV4 en Japón, para administrar la planta de Toyota en esa ciudad. ¡La velocidad mata!

Fuente : Mathew J. Kiernan Kiernan. Los once Mandamientos de la gerencia del siglo XXI. Ed. Prentice Hall. México 1996.

Reproducido para ser usado como material de lectura y trabajo en clase. Este material de apoyo académico se reproduce en concordancia con lo dispuesto por la legislación sobre los derechos de autor: Decreto Legislativo 822.

