

## El toyotismo, modelo de producción eficiente (El Financiero 02/04/09)

El toyotismo, modelo de producción eficiente (El Financiero 02/04/09) Jueves, 2 de abril de 2009 ¿Qué es el toyotismo? Es un ejemplo clásico de la filosofía Kaisen de mejora en la productividad. El toyotismo tiene su origen en la industria textil, en particular en la creación de un telar automático. La Segunda Guerra Mundial, como todos los fenómenos sociales que afectan el curso de la civilización dando lugar a impresionantes avances tanto económicos, como sociales y tecnológicos, dio paso a drásticos cambios en todas las áreas de nuestra actividad. Si nos limitamos al área de la producción y el comercio, no es una sorpresa constatar el impresionante cambio del sistema de producción y comercialización de los países orientales, empezando por Japón y después China y Corea. Eficiencia es la palabra clave de ese cambio, y en el toyotismo encontramos su aplicación más integral. ¿Qué es el toyotismo? Es un sistema integral de producción y gestión surgido en la empresa automotriz japonesa del mismo nombre. Es un ejemplo clásico de la filosofía Kaisen de mejora en la productividad. Como filosofía de trabajo, el toyotismo tiene su origen en la industria textil y en particular en la creación de un telar automático, cuyo objetivo es mejorar la vida de los operarios liberándolos de las tareas repetitivas. La familia Toyota, basándose en este invento y en innovaciones subsiguientes, fundó una empresa textil en Nagoya, Japón, que con el tiempo se convirtió en Toyota Motor Company. Es, con esta metodología, como nacen los conceptos de jidoka (automatización) y poka-yoke (a prueba de fallas) que, junto a conceptos posteriores como just in time (justo a tiempo) y muda (desperdicio), crean lo que se ha llamado sistema de producción Toyota. La meta del sistema es eliminar los desperdicios (muda), los cuales pueden clasificarse en los siguientes siete tipos: Artículos defectuosos Exceso de producción Costos innecesarios de transporte Tiempo de espera Inventarios Movimientos innecesarios Procesos innecesarios ¿Qué implica la filosofía Kaisen? "Lo único que una empresa puede ofrecer a sus clientes es la calidad". Calidad, principiando por el lugar de trabajo (gemba) que representa el lugar donde se lleva a cabo la acción de producir, mediante una mejora continua y sostenida basada en la eliminación del desperdicio (muda). ¿Qué representa el muda? Muda significa desperdicio o despilfarro, en japonés; en este contexto, significa todo lo que no añade valor al producto, es decir, todo lo que quita o impide la eficiencia de la organización. Otro concepto básico del toyotismo es el kanban, técnica de producción en la cual se dan instrucciones de trabajo mediante tarjetas denominadas kanban, a las distintas zonas de producción, instrucciones constantes (en intervalos variados) que van de un proceso a otro, anterior a éste, y están en función de los requerimientos del cliente, es decir, se produce sólo para el cliente y no para un inventario. En el kanban, cada proceso produce sólo lo necesario, tomando el material requerido de la operación anterior. Existen tres tipos de kanban: Producción Transporte Señal (representa una cierta cantidad de material) Técnica poka-yoke Es una técnica de calidad que significa "a prueba de errores". La idea principal es la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar. La finalidad del poka-yoke es la de eliminar los defectos en un producto, ya sea previniendo o corrigiendo los errores. Existen tres niveles de poka-yoke 1. Elimina los errores en la fuente antes de que ocurran. 2. Detecta el error en el momento que ocurre antes de que sea un defecto. 3. Detecta un defecto después de ocurrido antes de la siguiente operación. Para llevar a cabo el toyotismo, existe una herramienta que incrementa la efectividad en la aplicación de las demás y refuerza la participación del personal en todos los procesos de mejoramiento. Esta herramienta se conoce como el sistema de las cinco "S", que se conforma de los siguientes conceptos (cuyo nombre principia con esa letra): SEIRI.- Clasificación y eliminación SEITON.- Ordenamiento SEISO.- Limpieza en equipo y área de trabajo SEIKETSU.- Estandarización SHITSUKE.- Sostenimiento Los invito a que conozcamos las nuevas técnicas de producción para aplicarlas, en lo posible, en nuestras empresas para hacerlas exitosas. Elaborado por: C.P. y M.A. María Teresa Martí de Adalid, coordinadora de Contabilidad de Costos y profesora de Educación Continua de la EBC.