

2.- HISTORIA DEL JUSTO A TIEMPO.

2.1 Un poco de historia.

¹La década de los 80 fue testigo de cambios sin precedentes en materia industrial por parte de los países occidentales. En una importante cantidad de industrias los empresarios y directivos se dieron cuenta de su incapacidad para trabajar con calidad, costos y servicios a diferencia de los nuevos competidores de “categoría mundial”.

El director ejecutivo de Motorola, William Weisz, definió a estos nuevos competidores *“como aquellos que luchan activamente por la calidad perfecta, la tecnología de vanguardia, la fabricación justo a tiempo y el servicio competitivo en costo”*.

El enfoque utilizado por éstos nuevos competidores globales es en trabajar con la producción “Justo a Tiempo” (just in time), la gestión total de calidad y el involucramiento total del personal (política participativa), lo cual se da en llamar “la triple ofensiva” de las empresas japonesas.

Con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial las empresas estadounidenses estaban ganando abrumadoramente el juego en los mercados. Por un lado una demanda reprimida por el conflicto bélico, y por otro, ser el único país que habiendo participado en la contienda no sufrió daños en su estructura productiva, le confería el privilegio de satisfacer gran parte de esa demanda interna y externa. Los sistemas productivos de Europa y Japón se estaban reconstruyendo de lo acontecido un tiempo atrás. A ello debía sumarse en el caso de Japón, que sus productos contaban con una muy mala reputación en materia de calidad, a lo cual se debe agregar el hecho de que sus empresarios desconocían completamente las características del mercado norteamericano.

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjit.htm>

Empresas como General Motors, Ford, United States Steel, General Electric y otros tenían acceso a mano de obra, materiales y recursos financieros en abundancia y calidad. En ese momento no había quién detuviera el desarrollo de las empresas estadounidenses.

Pero a mediados de los 60 el entorno global empezaría a vislumbrar los primeros cambios al extenderse el juego más allá de las fronteras nacionales. A fines de la década de los 50 la firma automotriz alemana Volkswagen se hizo presente en los Estados Unidos con un ataque sobre el segmento de los autos económicos. Toyota trató de imitar la estrategia pero fracasó como producto de la baja calidad y diseño de sus unidades.

Pero transcurridos unos años y luego de las enseñanzas acumuladas, Toyota hizo un segundo intento a mediados de los 60 en compañía de Nissan, pero esta vez con óptimos resultados.

Las empresas automotrices de Detroit respondieron con vehículos que eran comparativamente más grandes y costosos que los alemanes y japoneses. Las firmas niponas comenzaron a insertarse silenciosamente en varios mercados de los Estados Unidos durante esos años. Lo hicieron en el mercado de copadoras, y más específicamente en el segmento de clientes que requerían de copadoras de bajo volumen. Así empresas como Canon, Minolta, Ricoh y Sharp penetraron en el segmento de máquinas de alta calidad y bajo costos. Si bien Xerox tomó nota de tal situación, no consideró que las empresas japonesas fueran una amenaza. Considerando que el mercado de bajo volumen tenía escaso potencial, Xerox concentró su lucha con empresas como IBM y Kodak, por el mercado de alto volumen.

En el mercado de las motocicletas Honda entró en 1960 en los Estados Unidos con vehículos pequeños y livianos. Harley-Davidson disfrutando de un dominio casi hegemónico no vio en las unidades un peligro a su posicionamiento en el mercado. A Honda se sumaron luego Suzuki, Yamaha y Kawasaki, haciendo retroceder fuertemente a Harley-Davidson en su posición de mercado, aún en las motos de alta cilindrada.

A medida que los japoneses recortaban una parte del mercado de los Estados Unidos, las corporaciones estadounidenses se preocupaban por los clientes mayores y más lucrativos y por sus principales competidores de los Estados Unidos.

Desde mediados de los años 70 y con epicentro en los mediados de los 80, las corporaciones norteamericanas, como así también las europeas empezaron a sentir el impacto de la competencia nipona. Competencia que no sólo se daba en materia de precios, sino también de calidad y servicios. Marcas como Sony y Panasonic se convirtieron, en materia de electrodomésticos, en sinónimos de calidad y confiabilidad, generando las bases para imponer precios superiores ("premium"). Sumándose a los japoneses, se hicieron presente también productores muy esmerados de Corea del Sur, Taiwán, Singapur y Hong Kong; con lo cual los productores de electrónicos tales como Suylvania, Warwik, Admiral, Motorola y Philco, o bien fueron desplazados, o bien se quedaron a la vera del camino. En los años 80 las firmas japonesas pasaron a dominar el mercado de la TV en colores dejando a un lado a un peso fuerte como RCA, y arrinconando a General Electric y Zenith.

La industria automovilística norteamericana, pero también la europea, han sido las principales víctimas del gran avance de las empresas japonesas y su nueva forma de gestionar la producción.

Tiene que tenerse muy en cuenta que los principales expertos mundiales en calidad, Joseph Juran y W. Deming, empezaron a trabajar con los industriales japoneses al no encontrar interés por parte de los ejecutivos norteamericanos en mejorar los niveles de calidad.

Debe resaltarse que los costos más bajos de los productos japoneses, más allá del tipo de cambio, no dependen de los salarios bajos, se originan y tienen lugar como resultado de una utilización más eficaz de los recursos productivos, tales como la mano de obra, las materias primas y el dinero. La escasez de estos recursos ha generado en los japoneses una clara conciencia de los costos, concentrándose por la razón en su eliminación sistemática. De tal forma incrementan constantemente sus niveles de productividad al centrar los procesos y la tecnología en la máxima producción con el mínimo de insumos.

2.2 La reacción del Occidente

²El Justo a Tiempo nació en Japón, donde fue aplicado por la empresa automovilística Toyota que lo empezó a utilizar a principios de los años 50 y el propósito principal de este sistema era eliminar todos los elementos innecesarios en el área de producción (que incluye desde el departamento de compras de materias primas, hasta el de servicio al cliente, pasando por recursos humanos, finanzas, etc.) Y es utilizado para alcanzar reducciones de costos nunca imaginados y cumpliendo con las necesidades de los clientes a los costos mas bajos posibles. En una nación pequeña como Japón, el bien máspreciado es sin lugar a duda el espacio físico. Por ello, uno de los pilares de la nueva filosofía fue precisamente el ahorro de espacio, la eliminación de desperdicios y, en conclusión, la eliminación de la carga que supone la existencia del inventario.

Ford Motor, General Motor, Hewlett-Packard, 3M, Black and Decker, John Deere, Johnson Control, Omark y Motorola son algunas de las más destacadas empresas

² El Sistema de Producción Toyota – *Yasuhiro Monden* – Ediciones Macchi – 1993

norteamericanas que ante la competencia global optaron por hacerle frente con la triple ofensiva de Just in Time + TQM + ITP (involucramiento total del personal). Es esta triple ofensiva lo que ha dado en llamarse la Producción Magra, la cual está centrada en la eliminación sistemática de los desperdicios.

Lograr ello implicó a los efectos de tratar de acortar las distancias con sus competidores extranjeros, sobretodo japoneses, aplicar la reingeniería en los procesos de negocios. De tal forma lograron eliminar las improductividades en los procesos productivos, comerciales y administrativos.

2.3 La potencia del Justo a Tiempo.

El sistema que comenzó gestándose en la empresa automotriz Toyota gracias a la visión de Toyoda y Taiichi Ohno, se propago luego a las demás empresas japonesas. A las ideas de Ohno se sumaron los aportes de otros imponentes gestores y consultores de la calidad y la productividad del Japón, como lo son Imai, Ishikawa, Karatsu, Mizuno, y los revolucionarios Taguchi y Shigeo Shingo. El sistema fue puesto a prueba en cuanto a su capacidad de reacción durante la crisis de 1973/74, época en la cual la mayoría de las empresas y sobretodo las automovilísticas tenían ingentes problemas, Fue en esa época cuando las demás empresas japonesas tomaron conciencia de la capacidad de lo que dio en llamarse Sistema de Producción Toyota (TPS).