

I.- INTRODUCCION

El presente documento describe los aspectos generales del sistema de producción Toyota, estableciendo las relaciones y consecuencias de su integración. Para efecto de lograr una mejor comprensión del tema, se describe a continuación un marco histórico que conforma el contexto en que surgió y se desarrolló el sistema de producción Toyota.

Después de la Segunda Guerra Mundial, específicamente en la industria automotriz, en Japón, surgió la necesidad de salir adelante con recursos muy reducidos y apoyos escasos. De manera coincidente Taiichi Ohno de la Toyota Motor Company visita Detroit y después de observar la producción en masa, reflexionó en el alto grado de desperdicio que ésta implicaba, lo cuál resultaba rentable para las plantas de E.U.A., pero no para Toyota. Al regresar comienza a experimentar mejoras en base a las observaciones realizadas de lo que consideró inconvenientes, tales como que el paro de la línea de ensamble solo puede ser autorizada por el director o gerente de la planta, que los especialistas que siguen a los montadores no agregan valor al producto, la gran variabilidad e incomunicación entre los proveedores y las plantas de ensamble implicaban niveles altos de inventario, etc.

Así, define sus propósitos, siendo los mas importantes desde el principio en términos generales elevar la productividad y

reducir los costos para lo cuál se hizo énfasis en eliminar toda operación y/o función que no agregara valor al producto, es decir que fuera un desperdicio. El proceso consistió inicialmente en analizar una por una las causas de esas actividades no productivas y la manera de darles solución. Esto último ocasionalmente mediante el proceso de prueba y error. Inició una serie de cambios que implicarían lo que posteriormente serían los conceptos de Producción Uniforme o Ajustada, Justo A Tiempo, Kanban, Sistema de Control Autónomo y Fuerza de Trabajo Flexible, principalmente que en conjunto conforman lo que se conoce como Sistema de Producción Toyota.

El trabajo diligente, la aplicación de nuevas tecnologías y el desarrollar y construir nuevas plantas y equipo en forma acelerada, permitió a Japón mantener un crecimiento económico considerable. Un elemento importante fue la cooperación entre los empresarios, gobierno y uniones de trabajadores, considerandose como regla cultural, que después de perder la guerra, el recurso improductivo, en cualquiera de sus manifestaciones, se consideró como el enemigo.

Pero es hasta 1973, cuando se da el embargo petrolero por parte de los países árabes a los países industrializados ocasionando una reducción en el ritmo de crecimiento de la economía de esos países, que otras empresas manufactureras comienzan a utilizar el sistema de producción Toyota. Un ejemplo es Mazda, que en los 60's utilizó una parte del sistema Toyota pero en 1973 adapta prácticamente todo el sistema obteniendo buenos resultados.