Traducción del relato sobre la Reunión sostenida por Eli Goldratt, Bob Fox y Taichii Ohno a principios de los años 90 en Chicago descrita en el libro de Bob Fox. Profitability with No Boundaries. ASQ Quality Press 2010. Pag 96

13 de abril de 2017

El Gran Encuentro

En un momento de nuestro viaje, Eli Goldratt y yo nos reunimos con Taiichi Ohno en un hotel de Chicago. Cuando uno se comunica a través de un traductor los primeros intercambios son un poco lentos, pero rápidamente quedo en evidencia que la atmósfera reinante era una de respeto mutuo y que se respiraba un deseo de intercambiar ideas. Nosotros teníamos alguna intuición acerca de la forma de pensar de Ohno, ya que habíamos podido leer una traducción pirata de su manuscrito donde había descrito su enfoque. Muchos años más tarde una versión refinada del libro seria publicado en los Estados Unidos.

“Estamos condenados al fracaso sin una diaria destrucción de nuestras distintos prejuicios”

-Taiichi Ohno

“La gestión de la empresa debe ser holística. Eso significa que cada acción debe ser juzgada a la luz de su impacto en el Throughput, el Inventario y los gastos operacionales”

-Eli Goldratt

En ese momento una serie de especulaciones estaban siendo discutidas para explicar el éxito de Japón. A nivel macro las razones abarcaban todos los extremos, desde los bajos salarios hasta unas tasas de cambio favorables, pasando por una fuerza laboral muy dedicada. Aunque hay algo de cierto en estas razones, los japoneses continuaron incrementando su liderazgo en la industria automotriz y en un número importante de otras industrias aún cuando estos factores se hicieron cada vez menos importantes. A nivel micro hubieron otras percepciones. Los consultores que al principio visitaron Japón reportaban que los japoneses estaban utilizando prácticas muy distintas a las más utilizadas en el mundo occidental. Estas prácticas abarcaban un amplio rango de actividades dispares, desde cambios rápidos de equipamiento, hasta permitir que los trabajadores detuviesen las lineas de producción. Aún cuando fueron bien documentadas, no parecía haber una filosofía general detrás del sistema de producción Toyota.

Sin embargo el escrito de Ohno apuntaba a un enfoque general. Lo más notorio era que apenas y se mencionaban aquellas micro técnicas específicas y ni siquiera se refería a las razones macro de peso atribuidas a su éxito. Enfatizaba en gran medida los indicadores y mediciones necesarios para hacer que su sistema funcionase, un factor que no era reportado por nuestros expertos en el sistema japonés. Por consiguiente, teníamos una alta expectativa de lograr un entendimiento más profundo del porque su sistema funcionaba tan bien.

Muy temprano en la conversación le preguntamos a Ohno, “ ¿Por qué es que su sistema funciona tan bien?” Nos sorprendió con su respuesta, “No lo sé. Le he preguntado a algunos economistas la misma pregunta, pero nunca me han dado una buena respuesta. Yo solo sigo probando cosas distintas. Aquellas que funcionan las mantengo, y aquellas que no, las descarté.”

Mostró su voluntad para compartir lo que funcionaba. Comentó que hace varios años esta conversación no hubiese sido posible, pero que hoy sentía que su compañía y las compañías del Japón eran lo suficientemente fuertes para competir globalmente, aún si los secretos para su éxito se hicieran conocidas por doquier.

Ohno se explayó sobre este comentario, dándonos un poco de historia. Dijo, " Tenía esta idea acerca de un río, un sistema fluvial, de cauce rápido y continuo, en el cuál no habían represas que detuvieran el flujo o rápidos que lo aceleraran. Después de la Segunda Guerra Mundial, comencé a desarrollar mi sistema. Debía ser un sistema fluvial donde idealmente, los materiales fluyendo eran solo aquellos necesarios para los carros que la gente estaba ahora comprando. No habría partes innecesarias, y aún así siempre tendríamos existencia de las piezas que se estaban necesitando.

"Comencé primero en nuestra planta ensambladora. Allí es donde ensamblamos tanto los componentes principales como el carro terminado. No era una tarea fácil porque estábamos forzados a resolver como fabricar modelos distintos en la misma linea de ensamble. Simplemente no podíamos permitirnos construir plantas que fuesen super eficientes produciendo un solo modelo, como nuestros competidores de occidente. Tampoco podíamos darnos el lujo de fabricar carros que la gente no estuviese comprando. Estábamos obligados a desarrollar un proceso de ensamble para mezcla de modelos, uno que estuviese muy bien sincronizado con las compras de nuestros clientes."

"Nos aterraba construir un inventario de carros sin venta puesto que eso produciría la necesidad de más recortes en nuestros programas de producción y empleos. Desde la sangrienta huelga en los años 50 nos comprometimos a evitar los despidos. La planta de ensamble debía ser flexible y proactiva, produciendo solo los modelos que los clientes estaban comprando. Esta restricción nos obligó a limitar el número de opciones que ofrecíamos en nuestros vehículos. Muchas más opciones disponibles significaban un incremento en la complejidad en mi sistema fluvial. Ustedes, los americanos hicieron lo opuesto, y ofrecieron cada vez más y más opciones, lo cuál me hizo feliz porque yo sabía que su producción se haría más costosa e ineficiente.

Nos tomo muchos años, pero eventualmente, logramos hacer funcionar en las plantas de ensamble el sistema con mezcla de modelos."

"Luego le llego el turno a nuestros talleres, que demostraron ser mucho más difíciles. Las piezas necesarias para cada modelo eran significativamente distintas entre si, lo que significaba que las maquinas que fabricaban estas piezas debían ser extremadamente flexibles. Desafortunadamente, no lo eran. Las maquinas estaban diseñadas a funcionar como las de ustedes. Podían producir un solo tipo de pieza de forma muy eficiente, Por ejemplo, una prensa grande que utilizar un gran molde para hacer una pieza, como un parachoques. Pero como los parachoques en todos los modelos no son iguales, necesitas muchos moldes distintos. Tuvimos que desarrollar formas de cambiar estos moldes muy rápido para poder sincronizarnos con la programación de ensamble de modelos mixtos. Cuando empezamos, nos tomaba más de un turno de ocho horas de una persona altamente calificada para reajustar una prensa y estar listo para fabricar una pieza distinta.

Hoy en día podemos hacerlo, en minutos, y las personas que lo hacen no tienen que tener las más altas calificaciones."

"Necesitábamos realizar este tipo de mejoras en muchas máquinas. El obstáculo más grande no era encontrar las formas de hacer los cambios y ajustes en las máquinas rápidamente. Era convencer a nuestros gerentes y operadores que debían trabajar de esta nueva manera. Una vez que alguien terminaba de poner a punto una máquina, querían producir tantas piezas como fuese posible - esa era la forma eficiente. Tenía grandes luchas persuadiendo a las personas de que esto era posiblemente eficiente para esta máquina, pero era muy ineficiente para mi sistema fluvial. Al final estaríamos creando gran cantidad de desperdicio - desperdicio de material, tiempo y esfuerzo en hacer piezas que tal vez nunca sería utilizadas. Nuestra gente siempre estaba mirando a la eficiencia desde su punto de vista restringido. Yo lo estaba mirando desde el punto de vista de la compañía como un todo. Fue una lucha larga, casi interminable, pero eventualmente logramos hacer que el sistema fluvial funcionase en los talleres de la compañía."

"Luego llamamos a nuestros proveedores y les mostramos lo que habíamos hecho. Les pedimos que construyeran ellos un sistema fluvial similar y que lo sincronizaran con el nuestro. No se los impusimos; por el contrario, les ofrecimos toda nuestra ayuda para

asistirles con sus esfuerzos. Les tomo tiempo adaptarse, pero eventualmente se volvieron muy competentes sincronizando su producción con la nuestra."

"Hacer que mi sistema fluvial fluyera continuamente y rápido nos tomo cerca de 40 años de mejora incremental continua. Yo tenía claro que el desperdicio frenaba e interrumpía el flujo. Identificamos siete tipos de desperdicio, al cual llamamos 'muda'. Uno de los desperdicios más importante y difícil de eliminar era el desperdicio de andar produciendo más de lo que necesitamos. Esto representaba un desperdicio tremendo, andar gastando materiales, mano de obra, equipos, espacio. También nos bloqueaba de estar produciendo lo que realmente se está necesitando."

" La fuente más grande de este desperdicio estaba en la creencia de que podemos predecir con precisión lo que se va a necesitar. Yo no creo que esto sea posible. Los gustos de los consumidores cambian, y si tratábamos de producir los carros basados en estas predicciones, estaríamos fabricando con seguridad los productos que ellos no quieren y dejaríamos de fabricar los que si les interesan. Me parecía que era mucho mejor tener un sistema que reaccionara muy rápidamente a lo que las personas estaban comprando en lugar de intentar predecir o pronosticar lo que ellos pudieran comprar en el futuro."

"En 1973 cuando la primera crisis del petróleo ocurrió, muchas compañías japonesas sufrieron mucho. En Toyota solo nos causo una pequeña pausa en nuestra mejora continua. Otras compañías japonesas, en particular nuestra competencia, nos preguntaban cómo habíamos podido orquestar este milagro. Les invitamos a visitar nuestra compañía y les mostramos lo que habíamos hecho. Muchas de ellas decidieron copiar nuestro enfoque, y estuvimos felices de prestarles ayuda."

"En 1978 una segunda crisis petrolera, pero menos fuerte que la anterior se presentó. Esta vez no tuvo ningún impacto sobre nuestra mejora continua. Como resultado más compañías japonesas querían conocer sobre nuestro sistema. Nuevamente, estábamos totalmente abiertos a explicárselos y asistirles en que copiaran nuestro proceso."

Ohno se tomo una pausa, como si considerara con cuidado sus próximas palabras, entonces dijo: "Estoy muy orgulloso de ser japonés, y yo quería que mi país tuviera éxito. Creía que mi sistema era una manera como podíamos convertirnos en un país industrializado moderno. Es por eso que no tenía problema en compartirlo con otras compañías japonesas, aún mis más grandes competidores. Pero, estaba muy pero muy pendiente de que ustedes los americanos y los europeos, no fuesen a entender lo que estábamos haciendo, copiarlo y luego nos ganaran en el mercado."

Nos llegó a decir que cuando los americanos y europeos vinieron a visitar Toyota, el hizo lo posible para confundirlos acerca del porque Toyota tenía tanto éxito. Dijo, " Se los explique, hablando de técnicas, como cambios rápidos en las máquinas, reducción de los siete desperdicios (muda), y otras técnicas con nombres en japonés como kanban y kaizen. Hice todo lo que pude y use lo que estaba a mi alcance para impedir que los visitantes entendieran realmente nuestro enfoque global. Hoy en día estoy mucho más abierto a

explicar en detalle lo que hicimos. Ahora somos lo suficientemente fuertes como para manejar la situación con cualquier competencia."

Elaboró y expandió acerca de como su sistema fluvial era la forma más eficiente de fabricar automóviles y muchos otros productos. " Hemos tratado de atar todas las actividades y esfuerzos de mejora directamente a la venta de nuestros carros. De esta forma todos los materiales que estamos utilizando son para carros que se venden. Es imposible predecir exactamente que modelos van a comprar nuestros clientes, por lo tanto atamos nuestro sistema fluvial lo más cerca que podemos a lo que ellos están comprando. Es así como se desperdician muy poco material y esfuerzo."

"Lo opuesto es lo que ocurre cuando usted trata de predecir o pronosticar cuantas unidades de cada modelo debe producir. Ustedes los americanos programan sus plantas de ensamble basados en un pronóstico que ustedes saben que va a estar equivocado. Ustedes y sus proveedores piden materiales, insumos, producen las piezas, y ensamblan los automóviles basados en este pronóstico. Si ustedes producen demasiados de un modelo, entonces luego tienen que reducir el precio al final del año para poderlo desplazar. Al mismo tiempo, ustedes pierden ventas de los carros que los clientes quieren comprar, porque usted no ha producido y no puede ya producir más de esos. Estos son los enormes desperdicios. ¿Por qué es que esto ocurre? Ustedes tienen plantas super-eficientes, pero como sistema completo, es un sistema lleno de desperdicios."

"El problema es aún peor para las plantas fabricantes de los componentes y sus proveedores. Debido que tu cadena de suministros es larga y no está tan bien sincronizada como la nuestra, existe una gran tendencia a sobre reaccionar y a reaccionar de menos. Primero piden materiales y fabrican producto basados en los automóviles que están produciendo, no en los que están vendiendo. Cuando ustedes descubren que las ventas son menos de las pronosticadas, las compañías ensambladoras y sus proveedores ya tienen material comprado y partes producidas que nunca van a ser utilizadas, un desperdicio enorme. Simultáneamente tienen que acelerar y expeditar otras piezas y materiales a un gran costo. Pienso que esto es lo que está haciendo que las aerolíneas y las compañías de transporte terrestre sean muy rentables, transportando muchos materiales y piezas a tasas premium."

Absorbimos y estuvimos de acuerdo con la filosofía descrita por Ohno de sincronizarse lo más cerca posible a la demanda con todas las actividades de la cadena de suministro, debido a que nosotros abrazábamos un enfoque similar. Nos maravillamos de la increíble persistencia que demostró al lograr su sistema fluvial. Sin embargo, teníamos curiosidad de saber si había encontrado o no el obstáculo con el que constantemente nos estábamos topando tratando de alcanzar los mismos resultados. Le preguntamos, "¿Cómo piensan los contadores de costos en Japón? ¿Creen ellos firmemente en las eficiencias locales, fabricar grandes lotes para poder ahorrar tiempo de preparación y cosas del estilo?"

"Cuando la pregunta fue traducida, el ambiente en la habitación cambió dramáticamente. Onho se agitó mucho y aleteaba con sus brazos, golpeando la mesa durante su respuesta. Aunque no estaba del todo calvo, su cabellera había retrocedido considerablemente.

Cuando comenzó su respuesta, comenzó a ponerse rojo en el cuello y para cuando había terminado, toda su cabeza estaba colorada."

"Estábamos horrorizados ante el cambio en su actitud y temíamos que nuestra pregunta hubiese sido traducida erróneamente, y que de alguna manera lo hubiésemos ofendido sin querer. Sin embargo, una vez que su respuesta fue traducida, nos dimos cuenta que nada de eso había ocurrido. Dijo, " ustedes acaban de meter el dedo en la yaga, es uno de los puntos más sensibles para mi. Los contadores de costos en Japón piensan igual que lo hacen en occidente. Ellos creen en todas esas cosas que ustedes mencionaron y muchas más que están en seria contradicción con mi sistema fluvial. Estas creencias fueron los obstáculos más grandes que debimos superar."

Habiendo tenido que encarar el mismo obstáculo, estábamos muy intrigados y preguntamos: ¿Cómo hizo para resolverlo? ¿Cómo pudo superar ese obstáculo tan enorme? Su respuesta fue de lo más interesante y nos ayudo a disipar y disolver otros de los mitos existentes que habíamos escuchado acerca del Japón. "Primero, mantuve alejados a los contadores de costos fuera de mis plantas, pero encontré que no era una solución permanente. Necesitaba sacarles esas ideas de la cabeza a mi gente. No eran los contadores el problema, sino todas esas ideas referente a la eficiencia de una operación. Ellas estaban en contra de mi deseo de crear un sistema eficiente. Pase muchos años tratando de persuadir a las personas que pensaran distinto, pero sin mucho éxito."

"Habiendo hecho muchas pruebas nosotros mismos, intentamos muchos enfoques distintos para educar y convencer a los gerentes de reemplazar los indicadores locales por otros globales, teníamos un alto grado de ansiedad por escuchar, por entender cómo lo Ohno lo había logrado. Le preguntamos: ¿¡Entonces!? ¿Cómo lo hizo? Contesto con una sonrisa de zorro viejo…¡Use una pistola! Literalmente, les disparaba si no seguían mis instrucciones. Era brutal, pero eventualmente, fue lo que dio resultado." Nos sonreímos, recordando las dificultades a las que nos habíamos enfrentado con nuestros propios esfuerzos. También nos dimos cuenta que el famoso enfoque de " Decisiones por Consenso" del Japón no siempre funcionan.

Le comentamos a Ohno que estábamos totalmente de acuerdo con su enfoque de conectar lo más cerca posible los deseos del consumidor a una cadena de suministros corta, ágil y veloz en la respuesta. También contamos nuestras propias historias y encuentros con los contadores de costos y los obstáculos, y cómo estos inhibían el proceso de mejora.

Comentamos que muy pocos en America creían que esta era la razón del éxito de Japón, sino que más bien la mayoría creían que se debía a la calidad de sus productos. Indicamos que esta creencia fue reforzada por la aparición de un especial de televisión de 2 horas del domingo "Por Qué Japón Funciona". La esencia de este programa era el compromiso de Japón a mejorar la calidad siguiendo los principios desarrollados por el Dr. W. Edwards Deming. Le dijimos que ese programa de TV había ayudado a inspirar el movimiento de la Calidad Total (Total Quality Movement-TQM), eslogan como "La Calidad es Número Uno" y el gasto de cantidades ingentes de dinero para mejorar la calidad de los productos.

Le preguntamos a Ohno si el pensaba que la calidad era el factor más importante y si era "Objetivo Primario-Job One" en Toyota. Recuerdo que sonreía y dijo,"Hay dos razones por las cuales nosotros tratamos de mejorar la calidad. Si nuestros producto es mejor, más personas lo van a comprar. También, la mala calidad causa una gran interrupción en el sistema fluvial. Si un carro tiene que ser regresado al concesionario para ser reparado, destruye todo el sentido del flujo moviéndose en una sola dirección, hacia adelante, no empezar a generar ondas hacia atrás."

"Cuando algo en nuestras plantas de ensamble o talleres, necesita ser desechado o retrabajado, interrumpe y desacelera el flujo, es un gran desperdicio. Eliminar estas interrupciones al flujo reduce el costo de fabricar los automóviles y nos asegura que tenemos un producto de mejor calidad. Mejorar la calidad no era nuestro enfoque primario. Tratamos de remover cualquier cosa que molestara o interrumpiera lograr nuestro sistema fluvial de alta velocidad. Las maquinas que se echan a perder y los trabajadores que no están disponibles también interrumpen el flujo. Tuvimos que reducir todo tipo de interrupciones para hacer que nuestro sistema fluvial fluyera rápido y uniforme."

"Cuando los expertos de su país nos visitaron, notaban que nuestras máquinas eran muy confiables, nuestra calidad era elevada, y que teníamos muy pocas bajas de personal. Yo entiendo que muchos regresaron a su país y sugirieron implementar programas de mantenimiento preventivo, círculos de calidad, y otros programas para reproducir nuestros resultados. Yo pienso, creo que ellos no entendieron el por qué nosotros hacíamos lo que hacíamos, y eso puede explicar por qué esos cambios propuestos por ellos no fueron del todo útiles. Yo traté de impedir que ellos entendieran porque queríamos un sistema fluvial I pienso ahora que tuve éxito."

Luego que Ohno había concluido su explicación acerca del sistema de producción Toyota (TPS) preguntó, " ¿Están ustedes de acuerdo con lo que yo quería lograr y la forma en la que lo hicimos? Nosotros conferenciamos, lo discutimos un momento, debido a que teníamos un enorme respeto por el Dr. Ohno y lo que había logrado. Su sistema había cambiado la economía del mundo y esos cambios continúan ocurriendo hasta el día de hoy. Finalmente, respondimos: " No podemos estar más de acuerdo con lo que usted estaba tratando de lograr, pero con todo respecto, nos gustaría sugerir que es posible que haya una forma más rápida de lograr ese objetivo. Permítanos ilustrarlo con un diagrama simple."

Dibujamos la siguiente figura en una hoja de papel

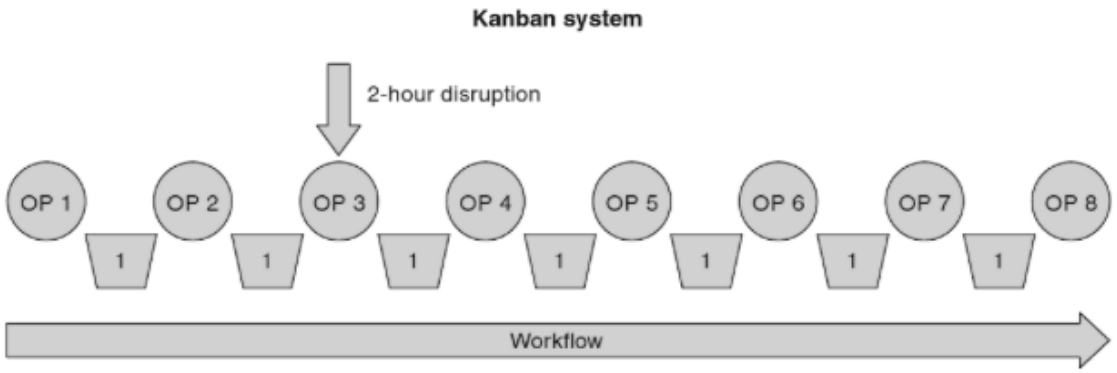

Figure 1.1 Kanban system.

Explicamos el diagrama: “ Los círculos representan las distintas operaciones haciendo un producto. Las pequeñas pilas de material entre los círculos representan inventarios. En su sistema de Kansan el tamaño de estas pilas puede variar. Para simplificar la ilustración nosotros sugerimos que cada pila represente una unidad de tiempo: puede ser una hora, un turno o un día, dependiendo que tan refinado está la operación del sistema. Tal y como nosotros entendemos la técnica del kanban, así es como usted controla su sistema fluvial, estas pilas tienen un límite superior, no se deja que sean más grandes de un tamaño establecido.

“ En este ejemplo, vamos a asumir que el tamaño es de una hora. Cuando la pila de inventario a continuación de una operación tiene una hora de trabajo, la operación anterior se supone debe detenerse y no producir. Supongamos ahora que la última operación le entrega directamente al mercado. Cuando sea que procesa material, la pila de inventario que le precede se reduce por debajo de una hora, haciendo que la operación que la alimenta se active para reponerla, lo cuál a su vez, causa que todas las demás operaciones haga lo mismo después, en una danza amarrada sincronizada. El estado de las pilas de inventario es la señal para la operación precedente para fabricar más productos o detenerse.

“ Ahora, como usted bien sabe, siempre hay interrupciones al flujo de materiales. A pesar de los 40 años de esfuerzo para reducirlas, aún hoy tienen interrupciones. Las maquinas se echan a perder, las piezas no llegan dentro de las especificaciones, y las personas cometen errores. Si tenemos una interrupciones en la operación 3, entonces la operación que le sigue se quedará sin inventario y debe parar de fabricar. Eventualmente, todas las operaciones que le siguen deben detenerse. Debido a esta interrupción, las pilas de inventario en frente de la operación afectada, estará lleno y pronto todas las demás operaciones que le preceden, también en forma sincronizada, tendrán que detenerse.

“ Las buenas noticias es que una gran proporción de la atención está enfocada en la fuente de la interrupción, y las acciones que se tomen serán para temporalmente e idealmente de forma permanente, eliminar el problema. Las malas noticias son que durante este tiempo se pierde el Throughput. Debido a que el Throughput es muy valioso, el daño no es pequeño. Ahora, esto no solo ocurre una sola vez. Es un problema continuo debido a que una vez que hay muy pocas interrupciones que retrasan el flujo, ustedes deliberadamente reducen el tamaño de las pilas de inventario, por lo tanto cuando ocurre una nueva interrupción, el flujo se detiene y hace que se pierda el Throughput.

“Tal y como lo entendemos nosotros, usted paso muchos años reduciendo las interrupciones inherentes al flujo antes de que se decidiera introducir el sistema de control de flujo, el kanban, para su sistema fluvial. Si usted lo hubiese introducido antes, habría generado solo caos. Se habrían disparado tantas interrupciones, que habrían perdido una gran cantidad de Throughput y el sistema no hubiese funcionado.

“Los cambios y ajustes en las maquinas son una gran interrupción al flujo. Un sistema kanban no hubiera podido funcionar si les hubiese seguido tomando ocho horas para cambiar los moldes en las prensas. Inicialmente, la mala calidad, maquinas poco confiables

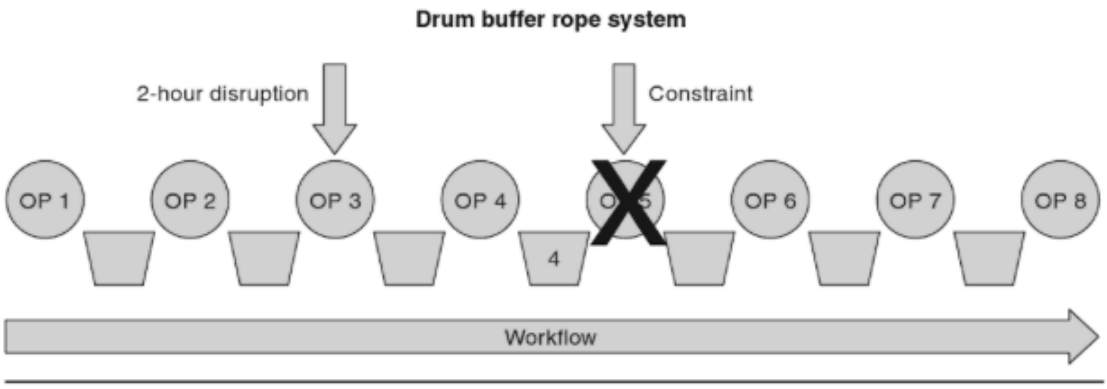

Figure 1.2 Drum buffer rope system.

y operadores poco confiables, todos causaban grandes interrupciones al flujo. Usted tenía que reducir todas estas de forma dramática antes que se atreviese a implementar el enfoque del kanban para gestionar el flujo."

Ohno nos interrumpió y dijo, "Es absolutamente correcto lo que dicen. El sistema kanban fue una de las últimas cosas que implementamos, no la primera. Estoy de acuerdo con lo que ustedes están diciendo, pero no veo aún cómo es que podríamos nosotros haber implementado esto más rápido."

Le preguntamos, "¿Qué hubiera pasado si usted se hubiese enfocado el inventario del sistema, en lugar de repartirlo entre todas las operaciones?" Ohno, puso una mirada de desconcierto y preguntó "¿Enfoque? No estoy seguro de entender a que se refieren."

" En cualquier flujo, siempre hay una operación que tiene menos capacidad que las demás, el eslabón más débil en la cadena, si le parece. Supongamos que está aquí." y dibujamos una X sobre la operación 5. 'Ahora en lugar de colocar siete días de inventario distribuido uniformemente entre todas las operaciones, vamos primero a reducir la cantidad de inventario en el sistema a cuatro días y lo vamos a concentrar todo (enfocar) frente a este eslabón más débil, la operación 5. Vamos a dejar que tanto las operaciones precedentes como las siguientes procesen cualquier material que tengan disponible. Sin embargo, solo vamos a liberar material a todo el sistema a la tasa que el eslabón más débil es capaz de procesarla."

" Ya veo lo que proponen, pero no se cómo esto es mejor".

"Supongamos que la operación 3 nuevamente tiene una interrupción de dos horas. ¿Cuánto throughput se va a perder? le preguntamos.

Ohno se demoró bastante tiempo en contestar, y con un dejo de duda nos dijo, "No creo que nada se pierda porque el eslabón más débil continuaría trabajando, aunque el inventario en frente suyo, se iría disminuyendo."

Nosotros asentimos y comentamos, "Por lo tanto de alguna forma, concentrar (enfocar) el inventario es mejor que repartirlo en todo el sistema. Trabajarlo de esta forma, resulta en que aunque tiene menos inventario en el sistema, está mejor protegido contra las perdidas

del Throughput” Ohno, ponderaba las ideas por un rato muy largo, parecía infinito… finalmente, dijo. “Ya lo vi, por favor sigan”.

“Vayamos un paso más adelante. ¿Si nosotros le hacemos seguimiento a las operaciones que están generando la reducción del inventario en el eslabón débil, no serían entonces estas operaciones las mejores candidatas para una mejora, debido que son las que están causando las interrupciones? Una vez que las fuentes de interrupción son eliminadas, usted puede con seguridad reducir el nivel de inventario en el sistema, pero aún manteniendo la mayoría de este en frente del eslabón más débil, logrando que casi nunca se pierda Throughput. De esta forma, usted puede priorizar mucho mejor las causas de interrupciones al flujo y trabajar en la peor de todas primero. También le habría permitido empezar a controlar su sistema fluvial más pronto puesto que el impacto de las grandes interrupciones al flujo de todo el sistema habrían sido absorbidas por la pila en frente del eslabón más débil.”

‘Ohno estudió los diagramas con detenimiento, sin decir una palabra. Finalmente, levantó su cabeza y dijo. “Si yo hubiese visto esta posibilidad, creo que habría desarrollado mi sistema fluvial en menos de la mitad del tiempo que me tomo. Yo desconocía cuales interrupciones eran las más importantes, y por consecuencia las trate a todas por igual. Es muy probable que hayamos perdido mucho tiempo removiendo algunas pequeñas cuando debimos haber estado trabajando en las más grandes. Era como estar en la jungla donde muchas fieras estaban al acecho. Utilice el mismo rifle gigante para matar a cada una de ellas independientemente de que tan peligrosa era cada una. Esa probablemente no fue la mejor manera, pero era la única manera que veía de como hacerlo en esa época.” Pensé para mis adentros: “Menos mal que no fue así. Mi país hubiese sufrido aún mucho más, si usted hubiese visto esta otra forma de hacerlo. Por lo menos hemos tenido algo de tiempo para responder y cambiar nuestras maneras de hacer las cosas.”

En nuestra despedida, nos inclinamos con una reverencia y le agradecimos por su tiempo y los nuevos detalles, entendimientos. En reciprocidad, se inclinó levemente, y con cortesía nos dijo, “Muchas gracias. Creo que ahora entiendo mucho mejor por que es que mi sistema funciona tan bien.”

Esta reunión con Ohno nos entregó un mundo de revelaciones, y riqueza de entendimientos, pudiendo también validar algunas más antiguas. La validación más importante que logramos fue que la misma cultura de contabilidad de costos que obstaculizaba el desempeño de las industrias de occidente, era prevaleciente al igual en Japón. Sin embargo, fue una sorpresa saber que la tenacidad de una sola persona, Taiichi Ohno, había desbaratado el impacto negativo en por lo menos una gran industria del Japón. El hecho que un solo individuo pudiese tener tal impacto era una revelación inspiradora. Para nosotros era un verdadero sello de aprobación para nuestra solución, y que el mundo realmente había cambiado, y que la industria occidental no se había adaptado adecuadamente ni lo suficiente a esta nueva realidad.”

“El poder de moverse de un enfoque a reducir costos a generar más Throughput es probablemente nuestra revelación más significativa. Creemos que este es el cambio de

dirección más importante que ha ocurrido en el último siglo. Las compañías y las industrias que están adoptando este nuevo paradigma son las que están ganando. Aquellas que no lo hacen, están resbalándose y retrocediendo en la carrera para sobrevivir y prosperar."

"El hecho que muchas compañías occidentales hayan mantenido un enfoque centrado en los costos ha tenido dos grandes repercusiones de impacto negativo. Primero, ha hecho que se desperdicie una gran cantidad de dinero. Algunos de los resultados del enfoque local a las eficiencias son inventarios sobredimensionados, costos operativos muy elevados, una calidad pobre, tiempos de respuesta muy largos, y un mal desempeño en cumplimientos de los compromisos de entrega. El empuje por las eficiencias locales es particularmente obvio en el nivel operativo cuando se argumenta sobre el "costo" de hacer un cambio de referencia o ajuste en las maquinarias, que lleva a las compañías a producir más productos que los que el mercado realmente necesita, un desperdicio considerable. En la industria automotriz de Estados Unidos, esta mentalidad fue elevada hasta un nuevo nivel cuando las plantas de ensamble fueron diseñadas para producir de manera muy eficiente una cantidad limitada de modelos de vehículos. Estas plantas eran tan inflexibles que los "costos" de cambiarlas para producir otros modelos casi siempre resultaban prohibitivos.

La inflexibilidad de las maquinas de conversión y hasta de plantas completas es un gran lastre para muchas compañías. Significa que tienen que pronosticar de forma precisa la demanda para sus productos, lo cuál hemos visto que puede ser una tarea sin fin. El resultado es que casi siempre terminan produciendo demasiado de algunos productos y muy pocos de otros. La forma en como estos costos y perdida de ingresos se reflejan en los reportes de resultados de las compañías esconde lo que está sucediendo. Las cancelaciones de inventario ocurren periódicamente, generalmente hacia finales del año. Las magnitudes y lo oportuno de estas cancelaciones están más bien impulsadas por consideraciones de impuestos más que reportar que tan efectivamente están funcionando sus sistemas de gestión. Se tratan generalmente como una ocurrencia singular que no se repite en el tiempo. En realidad, ocurren diariamente y son el resultado de como están siendo administradas las fábricas. Más aún, estos costos no aparecen en los reportes que miden que tan eficientemente han manejado la producción. Por el contrario, la creación de inventario innecesario hace que sus reportes de desempeño luzcan aún mejor.

Existe otro aspecto, a veces más perjudicial, de producir más de lo que los consumidores quieren. Las cancelaciones de inventario típicamente ocurren cuando se piensa que el artículo ya no puede ser utilizado y simplemente de desecha o se vende a valor de chatarra. Una perdida más sutil ocurre cuando es necesario rebajar el precio de un producto para poderlo vender. La industria automotriz de Estados Unidos es conocida por sus grandes descuentos al final del año modelo para poder mover los carros que no han sido vendidos. El mismo fenómeno ocurre regularmente en muchas otras industrias, y en particular aquellas que están ligadas a la moda y estilo. Una verdadera industria de comercio se ha levantado solo para poder vender productos discontinuados o de sobreinventarios pasados.

¿Aparecen acaso estos costos reflejados en los reportes con los que estamos juzgando el desempeño de las operaciones productivas? La respuesta es que casi nunca. Se reflejan más bien en los bajos márgenes, una responsabilidad que se le achaca a mercadeo y ventas, pero no a operaciones.

La segunda repercusión puede ser aún más importante. Esta es la falla en capitalizar sobre las oportunidades de mercado. La inflexibilidad de una cultura de costos lleva a las compañías a desperdiciar material, capacidad y mano de obra, al elaborar productos innecesarios. Esta cultura resulta también en una escasez de productos necesarios. Esta ella puede causar una perdida de ventas en el corto y largo plazo. ¿Donde se registran las ventas perdidas y la pérdida de utilidad en nuestros estados de resultados? La respuesta es en ninguna parte. Solo aparece mucho más tarde cuando la compañía pierde y queda rezagada frente a sus competidores. Llegadas esas instancias, la cultura del costo se utiliza como la excusa de porque no se puede competir. Es porque los salarios en los otros países son muy bajos. Aunque hay algo de cierto en la afirmación, generalmente se utiliza para enmascarar las utilidades perdidas al administrar nuestras compañías desde la perspectiva del costo.

La visión dominante que se ha conformado a lo largo de este viaje es que las compañías necesitan (deben) enlazar sus actividades mucho más cerca a sus mercados y sincronizar los eslabones de su cadena de la misma forma. Tomar decisiones basados en el pronóstico garantiza que siempre vamos a estar equivocados. Mientras más cerca está la cadena de suministro de la compañía a la demanda real, más probabilidades tiene de ser exitosa.

Nosotros creemos que una de las razones claves para que Toyota haya tenido el éxito que tiene fue su enfoque y concentración sin distracciones en continuamente generar más Throughput. Henry Ford tenía ese enfoque hasta que la restricción salto de producción al mercado. General Motors encontró una forma de hacerlo mejor en un mercado mucho más complejo, al menos cuando la mayoría del costo de un producto varía directamente con el volumen.