

## ¿Puede Toyota sufrir también los efectos de esta crisis?

**Lluís Cuatrecasas**

*Presidente del Instituto Lean*

Recientemente hemos conocido la noticia de que Toyota, en el actual ejercicio (que para la compañía termina con el mes de marzo), sufrirá sus primeras pérdidas operativas desde 1941. Lo ha manifestado su propio presidente Katsuaki Watanabe, que ha estimado estas pérdidas en mil doscientos millones de euros, aunque la cuenta de resultados de la compañía registrará un beneficio de unos cuatrocientos millones de euros, muy inferior al del ejercicio anterior y a las previsiones de la propia compañía. Las ventas totales de la misma para el ejercicio en curso, previsiblemente volverán a situarse por debajo de la barrera de los nueve millones de vehículos, barrera que ya había superado en el ejercicio anterior.

Lo que, además, resulta novedoso es que Watanabe no ha querido informar – como tenía por costumbre – acerca de las previsiones para el próximo ejercicio, ni en lo referente a el volumen de vehículos que Toyota fabricará, ni en lo relativo al resultado esperado.

Por ello, nos preguntamos: ¿puede entrar en crisis un gigante como Toyota y, sobre todo, puede hacerlo una empresa que aplica a la perfección los principios del *lean management*, modelo de gestión basado precisamente en el desarrollado por Toyota?

Ante todo, hemos de pensar que la crisis se ha generado fuera de la compañía y que, como a todas las demás, le ha afectado por la incompetencia del sistema económico en el que opera (no por su propia incompetencia) y, además, ha llegado súbitamente, de forma brutal y su envergadura es enorme y era difícilmente previsible. Por tanto, no queda otra que afrontarla y, para esto, Toyota sí tiene armas. Pero para Toyota ello exige, ante todo, mucha reflexión; esta es su principal arma: reflexionar mucho (*hansei*) antes de tomar decisiones. Por esto, no debe sorprendernos que Katsuaki Watanabe no haya informado de las previsiones para el próximo ejercicio.

Quizás esta es una buena oportunidad, para recordar cómo conoció el mundo el sistema de producción de Toyota, ya que nos permitirá asumir que también Toyota puede sufrir las consecuencias de una crisis, pero también confirmar que con su sistema puede hacerle frente con mayor rapidez y eficiencia que nadie. En efecto, en los años setenta del siglo pasado, sobrevino una gran crisis económica mundial –en muchos aspectos similar a la actual– cuyo detonante fue la subida de los precios del petróleo, que desencadenó una inflación generalizada y un gran aumento del coste del dinero. Toyota, que había desarrollado ya su sistema de gestión y llevaba bastantes años aplicándolo y perfeccionándolo, se vio envuelta en la crisis, pero supo reaccionar rápidamente gracias a la eficiencia del sistema pero, sobre todo,

debido a la gran flexibilidad del mismo y, así, volver a la senda de los buenos resultados. Por entonces, casi nadie en el mundo conocía el sistema (solo sus proveedores que, como es preceptivo en el sistema de Toyota, deben adoptarlo para una operativa eficiente a lo largo del flujo de valor).

Sin embargo, al conocerse lo bien y rápido que la compañía había reaccionado ante la crisis, el mundo volvió sus ojos hacia Toyota deseoso de saber cómo era este nuevo sistema que había desarrollado, que parecía mucho más eficiente y flexible que el modelo de gestión empleado hasta entonces en el mundo entero. Eran los últimos años de la década de los setenta, tras los cuales, la década de los ochenta supuso la confirmación del sistema y su salto fuera del Japón.

Así pues, la eficiencia del sistema de Toyota no consiste en ningún tipo de inmunidad ante una crisis, sino en la mayor capacidad y rapidez para reaccionar ante ella.

Un caso vivido recientemente por el Instituto Lean Management de España, puede ayudarnos a entender y confirmar cuanto acabamos de decir. Se trata de una empresa que ha adoptado el modelo de gestión *lean*, de forma bastante aceptable, a lo largo de los tres últimos años, con el soporte en formación y asesoría de nuestro Instituto.

La empresa opera principalmente para el mercado de la construcción, con productos de carpintería interior y, como todas las empresas que operan en este sector, ha visto reducidas sus ventas de forma drástica desde hace ya varios meses. La capacidad para operar en pequeños lotes propia del sistema *lean*, la flexibilidad del mismo y la polivalencia de sus trabajadores, entre otras cosas, le permitieron ajustarse rápidamente a la nueva situación, sin más que prescindir de algunos trabajadores que había contratado a través de empresas de trabajo temporal. Fue capaz de adaptarse a la operativa a un nivel bastante más bajo, entregando el producto con gran rapidez y sin precisar apenas de stock y, en estas mismas condiciones, fue capaz de entregar un pedido puntal muy grande que recibió, para luego adaptarse de nuevo a las condiciones de bajo nivel de pedidos.

Hoy, la capacidad de la compañía para entregar los pedidos correctamente, de forma rápida y sin acumulaciones de stock, ni obligar al cliente a mantener stock alguno, le permite disponer de una gran ventaja competitiva frente a otros competidores y ganar nuevos clientes. La empresa, por su parte, admite, que la adopción del *lean management* le ha permitido sobrevivir.

Así pues, la actual situación de crisis que está afectando al mundo entero y de forma muy severa, debe afectar necesariamente a toda la actividad económica y empresarial, debido a la drástica caída del consumo y a las dificultades para la financiación de dicha actividad (además de otras circunstancias particulares que puedan darse, como por ejemplo, una moneda fuerte, el yen, en el caso de Toyota). Sin embargo y, como acabamos de ver, un sistema de gestión –el *lean management*– altamente eficiente, centrado en las actividades que añaden valor al producto y dotado de gran flexibilidad, ha de ser capaz de hacer frente a la situación de forma mucho más rápida y efectiva que los sistemas de gestión tradicionales.

No en vano, para satisfacer a los consumidores que el mercado presenta en un momento como el actual, se necesita un modelo de gestión que se centre en lo que estos consumidores desean, que lo consiga a bajo coste (eliminando las actividades no valoradas por ellos, los desperdicios), que sea capaz de responder con rapidez a dicha demanda y que, con el nivel de flexibilidad adecuado, se ajuste con facilidad al nivel de demanda real que haya en cada momento.

Y esto, hoy por hoy, solo es capaz de lograrlo el *lean management*. Este es pues, un momento muy adecuado para adoptarlo. Con ello se podrá librar a muchas empresas, sean del sector que sean, de entrar en una espiral de pérdidas, quizás irreversible.