

Toyota recupera el espíritu de la familia Toyoda en la presidencia

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

En sus plantas de Estados Unidos, su mercado más importante, pero en plena recesión, Toyota tiene más de tres meses de stock de vehículos acabados. Por ello, se verá obligado a realizar más paros en dichas plantas (anunciados hace pocos días por la propia empresa) y, por primera vez en sus setenta años de historia, cerrará un ejercicio con pérdidas operativas.

Por otra parte, Toyota realiza el sesenta por ciento de su producción en Japón, donde un yen fuerte frente al dólar, está restando todavía más posibilidades de acceder al mercado americano. De hecho, solo el quince por ciento de sus ventas se quedan en Japón. Con estos datos, probablemente deberá plantearse una mayor producción en Estados Unidos, donde no solo tiene su principal mercado, sino que es un mercado para productos de mayor valor económico que el de otros que están emergiendo con fuerza, como son los casos de China e India.

Akio Toyoda, que ya tiene responsabilidades en Toyota, precisamente en los Estados Unidos, es nieto del fundador de la misma y accederá próximamente a la presidencia de la compañía, lo que supondrá el retorno de la familia Toyoda a dicha presidencia, tras catorce años de ausencia.

La familia Toyoda fue la auténtica inspiradora e impulsora del sistema de Toyota. Incluso el nombre de la compañía se debe a una particular decisión suya. En efecto, se creó a partir del nombre de la propia familia, cambiando la D por la T, para que pudiera escribirse con ocho trazos, número considerado como favorable en la cultura japonesa, de la misma manera que el siete es un número que en dicha cultura se emplea para designar una cuantía excesiva. Quizás por ello, Toyota agrupó los despilfarros en siete tipos (¿quiso con ello dar a entender que eran demasiados?). (Esta idea puede parecer rara, pero en nuestra cultura el cuatro se utiliza como expresión de poco: han llovido cuatro gotas, había cuatro gatos en el concierto, etc.)

Sakichi, Kiichiro y Eiji fueron los primeros miembros de la familia Toyoda involucrados en el desarrollo de la compañía pero, sobre todo, se convirtieron en los grandes inspiradores e impulsores del sistema de gestión de Toyota y, ahora, el retorno de la familia a la presidencia, se produce cuando conviene más que nunca recuperar las raíces. Los tiempos han cambiado mucho y la familia Toyoda ya solo detenta un dos por ciento de de la propiedad del grupo, pero su espíritu subyace en los cimientos del sistema de gestión que más ha hecho por la eficiencia y flexibilidad en las operaciones.

Dado que la presidencia no implica una responsabilidad directa en tareas de gestión, es importante recalcar que este retorno de la familia Toyoda a la presidencia

del grupo, puede suponer sobre todo, un reforzamiento del espíritu y un cierto regreso a sus orígenes, del sistema que dicha familia inspiró e impulsó y que ha visto triunfar en todo el mundo. También los colectivos humanos (trabajadores, proveedores, etc.) que, bajo la presidencia de la familia Toyoda, vivieron los años de desarrollo del sistema, participando con entusiasmo en las nuevas ideas, ahora pueden experimentar una nueva dosis de entusiasmo para recomponer la situación.

Así pues, el sistema de Toyota comenzó a fraguarse con Sakichi Toyoda, en su compañía dedicada a la fabricación de telares, y continuó con su hijo Kiichiro en la dedicada a la automoción, que impulsó por consejo de su padre que le había dicho: “yo he servido a nuestro país con el telar; quiero que tú lo sirvas con el automóvil”. Entre ambos desarrollaron los dos grandes pilares del sistema: el *Jidoka* y el *Just in time*. En efecto, Sakichi resolvió el problema que tenían los telares automáticos, debido a que precisaban de una persona “vigilando” la tarea que realizaba el telar, a fin de que si se rompía un hilo, se parara automáticamente y se pudiera resolver la rotura y, de esta forma, no quedara un defecto de calidad en la tela; para evitar esta pérdida de tiempo, dispuso un sistema que lograba parar automáticamente el telar y, de esta manera, el trabajador no tenía que acudir a él hasta que se produjera el problema. En ello se basa el *Jidoka* o “automatización con toque humano”. Kiichiro, su hijo, ya en la compañía automovilística, puso los fundamentos del *Just in Time*, que permitió producir lo exactamente requerido, en la cantidad requerida y el momento requerido.

Taiichi Ohno, el hombre que desarrolló el sistema de Toyota con el apoyo de sus impulsores de la familia Toyoda, lo hizo a partir de estos dos pilares. Había trabajado en la compañía textil de la familia Toyoda, ente 1932 y 1942, año en que ésta se disolvió; luego se incorporó a la empresa automovilística, Toyota Motor. Por ello pudo aprender de las ideas que había instaurado Sakichi y de las que estaba tratando de impulsar Kiichiro. Avalando la idea del *Just in time*, el propio Kiichiro había dicho a su sobrino Eiji Toyoda –el tercer miembro de la familia en presidir la compañía, después de que Kiichiro tuviera que renunciar a ella, debido a fuertes problemas sociales en los años cincuenta– que “la mejor forma de trabajar sería tener todas las piezas para el montaje al lado de la línea y *justo a tiempo* para utilizarlas”.

El propio Taiichi Ohno, entusiasmado como Kiichiro por el *Just in Time*, dijo más tarde que “el *Just in Time* era nuevo para nosotros y pensamos que era una idea estimulante. Lograr que llegaran las piezas necesarias a cada proceso de la línea de producción cuando se necesitaban y en la cantidad necesaria, era fantástica”.

Pero Ohno, el gran ejecutor del desarrollo del Sistema de producción de Toyota, decía que tanto Sakichi como Kiichiro Toyoda tenían un espíritu fuerte e inflexible; este es el espíritu que ha impregnado la trayectoria de Toyota que, en tiempos recientes puede haberse debilitado –según se dice– a causa de la fuerte expansión de la compañía. ¿Puede haber influido también la ausencia de la familia Toyoda en la presidencia, en los últimos catorce años? En cualquier caso, Toyota puede precisar una nueva inyección de este espíritu fuerte e inflexible del que hablaba Taiichi Ohno. Y ahora, quizás Akio Toyoda pueda proporcionarlo.

Sakichi Toyoda, el patriarca de la familia, dio toda una lección de este espíritu, dando el empuje inicial al nuevo sistema y Kiichiro todo entusiasmo y fortaleza dijo a Ohno y su equipo que, en tres años, debían atrapar a Norteamérica en la fabricación de automóviles, cuando ésta iba muy por delante y disponía de muchos más recursos que Toyota. Sin embargo, su gestión se basaba en el modelo tradicional de producción en masa, muy lejos también del que Toyota desarrollaría...

Sakichi murió en 1930 sin llegar a ver desarrollada la compañía de automóviles y, Kiichiro, en 1952, poco antes del verdadero despegue de la misma. Ninguno de ambos lo pudo ver, pero los cimientos estaban puestos y estaba Eiji para continuar la obra.

Ahora estará Akio en la presidencia. Esperamos que con el espíritu fuerte y el entusiasmo de que han hecho gala sus antecesores. Toyota lo necesita y todas las empresas que en el mundo creen en el *lean management*, también.