



## Una visita a la fábrica Toyota

### Enseñar maneras

Varios | Toyota es conocido por ser sólido y confiable. Eso no solamente se debe al buen diseño y el uso de buenos materiales. Se debe sobre todo a su avanzado método de construcción. El procedimiento único de Toyota es conocido como "The Toyota Way" e incluye métodos de pensar, diseñar y construir que son característicos de la marca. El mejor lugar para observar "The Toyota Way" en la práctica, es en la fábrica en Japón.

Trompetas suenan cuando uno entra a la fábrica Toyota. Mejor dicho: cuando uno entra al centro de visitas. Es decir, Toyota es el más grande productor de coches de Japón, y eso significa que todo es a escala mundial. Toyota no tiene sólo una fábrica, sino muchas en todo el mundo. La sede principal no consiste de un solo edificio, sino de tantos edificios que dominan una ciudad entera. Por lo tanto, la ciudad que antes era conocida como "Koromo City" cambió oficialmente su nombre a "Toyota City" en 1959.

### Centro de visitas

Alrededor de 116.000 personas visitan por año el centro de Toyota para primero conocer sus productos. Recién después visitan la fábrica. El primer "producto" que ven ojo a ojo es un robot que toca trompeta. No te preocupes: es solamente una hazaña técnica. En el centro de visitas muestran todos los productos, desde monociclos motorizados hasta camiones, pero Toyota no vende robots.



Toyota nos concede una mirada en su cocina. Por ejemplo, muestran la historia del coche híbrido, incluyendo algunos prototipos del Prius. Los "Experimental Safety Vehicles" (Vehículos Experimentales de Seguridad) muestran cómo Toyota ha desarrollado en el transcurso de los años nuevas disposiciones de seguridad.

Sobre todo ideas y conceptos tienen aquí un aposición central. En muchos casos no se trata de un coche específico, sino de la idea detrás. Un coche no es el objetivo, sino la solución para un problema. Ganar dinero no es el objetivo, sino el futuro a largo plazo de la compañía. Es la otra forma de pensar que es

característico para Toyota y "The Toyota Way".



Equipados con estos conocimientos, ha llegado la hora de subir al bus; un Toyota por supuesto. El recorrido por Toyota City toma un media hora y en el camino nuestro guía nos cuenta en inglés perfecto cuáles modelos son construídos en cuáles edificios. Prácticamente cada edificio y cada construcción en esta ciudad están al servicio de Toyota. Debido a que los edificios están en un radio pequeño, el transporte de los productos es más barato y menos contaminante. El objetivo del viaje de hoy es la "Takaoka Plant", donde son construídos los Toyota Corolla, Auris e iQ.

Y nos espera una gran decepción: no es permitido fotografiar. Además podemos solamente visitar una pequeña parte de la fábrica. Justamente porque Toyota tiene un método único de construcción, este secreto es guardado celosamente. Es lógico y comprensible, pero para un periodista una amarga desilusión. Este reportaje está decorado con imágenes del centro de visitas.

## Proceso de producción

Como cada coche, un Toyota comienza con un rollo grande de acero. Desenrollados estos rollos tienen una largura de casi cinco kilómetros. Una enorme prensa lo reforma en partes como el capó, las puertas y el chasis. Robots producen unas 4.000 soldaduras para conectar las diferentes partes. Luego, la carrocería blanca pasa a la pista de vernizaje para tomar el color deseado por el cliente.



Nuestra visita trata de la parte más llamativa del proceso de producción; el ensamblaje. El esqueleto metálico es previsto de todo lo que le convierte en un coche: los vidrios, el interior, el motor, las ruedas, etcétera. En este departamento se aprecia mejor lo que distingue Toyota de las demás fábricas.



El ambiente no es estéril como en otras marcas. En Toyota no mandan los robots, sino personas. La primera vista recuerda a un mercado de pescado: carritos con cajones plásticos en colores fuertes hormiguan a todas partes. Los senderos angostos entre las unidades de producción, se parecen a madrigueras de conejos.

Sin embargo, hay un pensamiento detrás de eso: Toyota anhela la eliminación de todos los pasos o materiales innecesarios. Más espacio entre los departamentos significa caminar más. Los materiales necesarios son entregados en el preciso momento, ni un minuto antes. Cada "siguiente" departamento es

cliente del "anterior". Incluso durante la producción, el cliente está en posición central. Satisfacer al cliente es parte del carácter japonés, y así se evita que los problemas sean transferidos al siguiente departamento para finalmente llegar al comprador.

## Participar en pensar

Quizás lo más característico es que todos los colaboradores continuamente participan con sus ideas en cómo mejorar el proceso de producción ("Kaizen"). Todos, desde el más alto gerente hasta la señora encargada del café, comienzan su función en la fábrica para conocer el proceso de producción. Se supone que todos piensan y contribuyen sugerencias para suavizar los procesos. Los mejoramientos pueden tratar de las herramientas usadas, el lugar donde están los repuestos, o la forma de trabajar. También hacen todo lo posible para evitar o reducir los esfuerzos físicos. Donde es posible, el coche es levantado o girado para evitar que el obrero tenga que torcer su cuerpo en ángulos difíciles.

Las adaptaciones llevan a una diferencia que Toyota prefiere no comunicar hacia afuera. Por eso, los visitantes no caminan sobre el piso de la fábrica, sino sobre una promenade elevada. En la promenade podemos probar unas herramientas hechas a medida. Con un cronómetro los visitantes pueden observar la diferencia entre el uso de una herramienta estándar y el método Toyota.

La construcción de un coche cuesta alrededor de 20 horas, donde el secar de la pintura ocupa más tiempo. En la fábrica Takaoka se produce un promedio de 800 coches diarios. Toyota City está cerca de un puerto grande, desde donde los nuevos Toyotas son transportados a Europa y el resto del mundo. Después de unos tres meses, el nuevo Toyota está en la vitrina del concesionario.



## Conclusión

Cómo se construye un Toyota? La mejor respuesta se encuentra en la fábrica "Toyota City" en Japón. Cada año cientos de miles de personas visitan las instalaciones y cada día hay tours (en japonés e inglés). El tour comienza en un centro de visitas donde muestran la filosofía y los productos de la marca Toyota.

La visita a la fábrica misma es corta (una hora) y explica poco. Toyota mantiene sus visitas a cierta distancia para evitar espionaje de la competencia. Entendible pero una pena, porque Toyota tiene una forma única de trabajar. Es decir que Toyota prefiere personas sobre coches. porque las personas son flexibles y pueden contribuir ideas para mejorar el proceso de fabricación.

El "Toyota way" mientras tanto ha evaluado en una filosofía que también relata al manejo de la fábrica. El objetivo central no es la máxima cantidad de coches, sino la mejor calidad de coches. Las excelentes experiencias de la redacción de Autozine con el Toyota iQ (entre otros) confirman que la filosofía funciona! ■

