

OPINION

Por Pablo Tanzer

¿Para qué sirve el sistema *just in time*?

Just in time ¿Qué nombre, expresión rara, no? ¿Por qué no lo traducimos? Porque no es fácil de traducir. Tomémoslo como si fuera un nombre propio, que en realidad casi lo es, y dejémoslo así, en inglés. Comencemos por decir que se trata de un sistema de producción originado en los Estados Unidos, hace casi 40 años, no en Japón como algunos creen, pero basado en una idea original japonesa de por lo menos diez años más de antigüedad. El principio consiste en no producir nada que no tenga asegurada su salida de planta casi inmediata a un cliente, por lo cual el planeamiento y la programación de la producción se piensan desde la salida hacia el ingreso, no al revés como nos enseñaron en la universidad.

De atrás hacia adelante

Naturalmente, la programación de atrás hacia adelante, sumado al nombre en lengua extranjera han generado en nuestro país unas resistencias feroces. Recuerdo una reunión explicativa inicial en una empresa metalúrgica liviana, mediana según sus propietarios, pequeña según mi propia visión, a principios de la década. Asistían el presidente, un hombre de unos 60 años; el vicepresidente, hijo del anterior, de alrededor de 35; una directora, hermana del vice, menor que éste, y un contador externo. Después de unos minutos de charla amable y de las primeras ideas concretas, el contador, algo alterado, dijo: "En una empresa como ésta, eso no funciona". Yo me dirigí entonces al más joven de los hombres y le pregunté: "¿Carlos, me podrías decir en qué fecha cierran ustedes el ejercicio contable?" "Sí -me respondió-, el 31 de octubre." "¿Por qué preguntás eso?" Le contesté que era para presentarle a un amigo veterinario. "¿Un veterinario?", me preguntaron. Y les dije: "Muy sencillo, si un contador opina sobre producción, bien puede hacerlo sobre balances un veterinario". Tras algunas risas y la mirada feroz del contador, seguí explicando.

El problema es éste: nos enseñaron que hay costos fijos cada vez que se pone en marcha un lote de producción y que, por lo tanto, se debían producir lotes bien grandes para subdividir esos costos en una gran cantidad de elementos fabricados, con lo cual esos materiales, ya fueran productos terminados o semielaborados, quedaban en stock hasta el momento de su uso, el día, la semana o el mes siguiente, o definitivamente nunca. Debido a este problema de acumulación indebida de materiales, esta nueva ingeniería industrial desarrolló la idea de que lo que no tiene asegurada su venta no debe fabricarse.

Las viejas teorías de mediados del siglo pasado se basaban en consumos casi constantes a lo largo del tiempo, pensados

La idea del *just in time* sirve para producir de manera eficiente, sin sobrantes ni faltantes

para una sociedad con necesidades no cubiertas debido a la guerra reciente, y abastecidas por industrias con pocas alternativas de diseño de productos. Pero todo eso cambió y seguirá cambiando rápidamente, de manera que, simultáneamente, sin aumentos sensibles en los volúmenes totales entregados a los mercados, se achicarán los volúmenes entregados por cada alternativa de diseño o de características.

Volvamos ahora a cómo se produce: alguien me dijo una vez "¿Entonces los insumos los tiene el proveedor?" No, los insumos no los tiene el proveedor, porque éste produce de acuerdo con la misma política, sólo fabrica lo que nosotros le hemos comprado, si quieren verlo de manera práctica, fabricó ayer sólo lo que nos va a entregar hoy, y así a lo largo de toda la cadena de

abastecimiento, hasta la misma materia prima. ¿Qué complicado, no? Sí, por supuesto. Es más complicado y más difícil que con los sistemas viejos, pero no quedan materiales sobrantes en ninguna de las etapas, con lo cual los costos de capital se reducen notablemente.

Preguntas frecuentes

En resumen, veamos algunas preguntas típicas que aparecerán y las respuestas posibles. ¿Para qué sirve el *just in time*? Sirve para producir con una mínima demora desde que se recibe el pedido del cliente hasta la entrega, y sin que queden sobrantes no pedidos ni que aparezcan faltantes imposibles de corregir a último momento. ¿Se aplica sólo en empresas grandes? No, es relativamente independiente del tamaño de la empresa, pero sí depende del buen funcionamiento del cerebro del líder de la compañía, porque significa un gran cambio de mentalidad y hace falta decisión y energía para ponerlo en marcha. ¿Requiere grandes inversiones? No, serán casi siempre pequeñas sumas, en algunos casos casi cero. ¿Puede convivir el *just in time* con el sistema tradicional? Sí, se puede ir poniendo en práctica en forma parcial. ¿Resuelve todos los problemas? No, hay casos en los que resultaría inaplicable, y otros, en que las ventajas que puede proveer no son significativas.

¿Puede funcionar en la Argentina? Sí, a pesar de ser un país de incumplidores, con reglas que cambian cada cinco minutos y que sacuden a las empresas de una manera inaudita, destruyendo, a veces, todo lo hecho meses o años atrás. En general, el *just in time* en una empresa viene acompañado del interés de algún cliente en ser abastecido de esta manera, entonces en esa oportunidad es un grupo de proveedores de cierta área del cliente el que abraza la nueva modalidad de trabajo, con la ayuda técnica y organizativa del cliente.

El autor es ingeniero, consultor en logística y profesor universitario. E-mail: pablotanzer@yahoo.com

EN LA CAPITAL



Carlos Walter y Leonor Lois, director y subdirectora de Rentas

Beneficios impositivos para el autotransporte

El gobierno porteño bajará hasta el 50% algunos tributos para acercar las tasas a lo que cobran otros distritos

El autotransporte de cargas goza desde este mes de beneficios tributarios en la ciudad de Buenos Aires en gravámenes, como patentes e ingresos brutos, que reducirán las alícuotas al 50% de sus valores anteriores y a cifras incluso menores cuando las empresas cumplan determinados requisitos, según lo anunció el director general de Rentas porteño, Carlos Walter.

"A partir de una presentación de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas [Fadecac], detectamos que existía una grave distorsión entre lo que se tributaba en la ciudad con gravámenes similares en otros distritos, especialmente en la provincia de Buenos Aires, y esto no les convenía ni al sector de cargas ni a la ciudad", afirmó Walter.

La rebaja entró en vigor tras la promulgación de la flamante ley, sancionada por la Legislatura porteña a fines de diciembre último. "Una empresa que tiene que liquidar ingresos brutos en febrero, por ejemplo, ya puede empezar a hacerlo con estos beneficios", explicó el funcionario, quien estimó que esto va a redundar en "una mayor recaudación para la ciudad y alícuotas más equilibradas para el transporte". La alícuota de ingresos brutos, que se situaba en un 3%, pasa a partir de

ahora a un 1,5%, y lo que se abonaba por patentes, que era de un 2,30% -más un 10% adicional de un fondo para subterráneos- pasa a un 1,25%. Además, las empresas que tengan radicadas en la ciudad un número determinado de unidades podrán imputar el 50% de lo que paguen por patentes a cuenta de ingresos brutos, con lo cual el primero de esos gravámenes quedaría reducido a un 0,625% del valor de la unidad.

Las empresas que tengan toda su operatoria dentro de la ciudad tendrán como requisito para acceder a esta reducción adicional en patentes la radicación de, por lo menos, el 70 por ciento de sus unidades en el distrito. Las empresas de "convenio multilateral", que ejercen su accionar en varias jurisdicciones, deberán tener radicadas en la ciudad un número de unidades similar al porcentaje imponible que le asignan a la Capital.

Rebajas adicionales

"Por ejemplo, una empresa que asigna un 30 por ciento de su base imponible a la ciudad de Buenos Aires accederá a la reducción adicional de patentes si tiene un 30 por ciento de sus unidades radicadas aquí", explicó Walter, y especificó que las unidades 0 kilómetro que se patenten de ahora en más lo harán con el 1,25%. También remarcó que, junto con la subdirectora general de Recaudación de la comuna, Leonor Lois, se encuentran "abogados a corregir todas las distorsiones que llevan a las empresas a buscar formas de eludir sus obligaciones".

Redacción Expotrade

EXPO TRANSPORTE

7ma Exposición Internacional de Equipamiento y Tecnología del Autotransporte de Cargas y Pasajeros

CONTACTO: (54 11) 4779-5300 - transporte@expotrade.com.ar - www.expotransporte.com.ar

NEGOCIOS SOBRE RUEDAS

25 al 28

Noviembre 2009

La Rural - Buenos Aires

NUEVA FECHA

Patrocina:

FADEEAC

Organiza:

EXPOTRADE

Community Link

deNeos

Auspician: