



---

# SHIGEO SHINGO

(08/01/1909 – 14/11/1990)

---

*IN MEMORIAM*  
*EN EL 30 ANIVERSARIO DE SU FALLECIMIENTO*

# EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

“Los occidentales únicamente se fijan en la superficie de la planta de producción y sólo llevan a cabo mejoras superficiales. De hecho, me veo obligado a concluir que los occidentales no comprenden ciertas funciones básicas de la ingeniería de producción.”

“Los sistemas de producción europeos y americanos aceptan el inventario. El stock o inventario puede ser un mal, pero se considera un mal “necesario” ya que hace que la producción funcione sin problemas. En el sistema de producción japonés, por el contrario, el inventario es un mal “absoluto”. La estrategia japonesa es eliminar todos los factores que requieran inventario.”

“Creo que el enfoque euroamericano normalmente subestima la importancia de los fenómenos del proceso en producción.”

“El concepto de producción como una red de procesos y operaciones interconectadas es la diferencia más fundamental e innovadora entre los nuevos y los tradicionales sistemas de producción. Una clara comprensión de este concepto fundamental es el punto de partida para considerar qué forma deberían adoptar los sistemas de producción.”

“Me di cuenta de que en Europa y Estados Unidos, los procesos y las operaciones son vistos como colocados sobre el mismo eje y todas las actividades de mejora se concentran en mejorar las operaciones, ignorando totalmente la mejora del proceso.”

“El énfasis de las actividades de mejora debe desplazarse de las operaciones a los procesos.”

# EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

“Un proceso es una sucesión de fenómenos en el que las materias primas se convierten en productos. Una operación es un evento en el que un trabajador o una máquina actúa en un elemento.”

“Proceso es el flujo en el que los materiales se transforman en productos. Se compone de procesado, inspección, transporte, y esperas. De estos cuatro fenómenos, el procesado es la única actividad que agrega valor; los otros tres sólo elevan los costos. Por lo tanto, debiera considerarse reducir a cero las actividades que no sean de procesado, antes que cualquier otra cosa.”

“El principio fundacional de la producción sin stocks es que el inventario es un mal. Sin embargo, las reducciones superficiales no tendrán éxito. La reducción del inventario debe derivar de solucionar en primer lugar los problemas fundamentales que hacen que existan los inventarios. Un sistema de producción sin stocks sólo puede establecerse mediante la mejora a fondo de todos los aspectos de los procesos y operaciones, y representa la culminación de estas mejoras fundamentales.”

“El stock es como un narcótico; se tolera una vez y pronto se cae en un estado de adicción de manera que se requieren cantidades cada vez mayores para obtener seguridad.”

Si quieres saber más sobre nosotros, visita nuestra página web:

[www.asenta.es](http://www.asenta.es)