

Cómo Toyota se volvió el #1

Lecciones de liderazgo de uno de los principales fabricantes de automóviles de todo el mundo por David Magee

RESUMEN EJECUTIVO:

En sólo veinticinco años, Toyota ha pasado de ser una pequeña compañía japonesa a ser el mayor fabricante de automóviles del mundo. Durante todo este proceso, Toyota ha superado a gigantes como General Motors y Ford, que se han estado disputando los dos primeros puestos desde hace 70 años.

Por lo general, se considera que el secreto detrás del rápido crecimiento de la Toyota está en su método de producción.

Pero esto es sólo una parte de la historia. Más importante aún ha sido la cultura corporativa de la compañía, tan arraigada en el quehacer cotidiano de sus empleados. En este texto, el autor presenta a grandes rasgos la esencia de la cultura corporativa de Toyota, así como el enfoque particular ante los negocios y el mercado que ha caracterizado a este gigante industrial.

La Toyota Motor Company Ltd. fue registrada en 1937 como una corporación japonesa. El fundador de la compañía era Kiichiro Toyoda, quien no tenía mayor experiencia en diseño o fabricación de automóviles. La Toyota presentó su primer prototipo en 1935 y la producción del AA comenzó en 1936.

Kiichiro Toyoda fundó su nueva corporación gracias a la venta de Toyoda Automatic Loom Works, una exitosa fábrica de máquinas, fundada por su padre Sakichi Toyoda (fallecido en 1930). Con esta venta, Kiichiro Toyoda obtuvo un millón de yenes (es decir, el equivalente a cerca de US\$ 20 millones de hoy en día).

Kiichiro Toyoda aplicó en la Toyota los mismos principios comerciales que profesaba su padre:

1. Contribuir en conjunto, e independientemente de la posición política, con el desarrollo y bienestar del país a través del cumplimiento cabal de nuestras tareas.
2. Adelantarse a los tiempos mediante una interminable creatividad, curiosidad y perfeccionamiento.
3. Ser práctico y evitar la frivolidad.
4. Ser amable, generoso, crear un ambiente cálido y familiar.
5. Ser respetuoso; mostrar y actuar con gratitud por todas las cosas, grandes y pequeñas.

Durante los primeros siete años de operaciones, la Toyota vendió sólo 1.500 automóviles. Pero tuvo más éxito con la venta de camiones. Las operaciones de la

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

Toyota crecieron cuando el gobierno japonés dictaminó que todos los fabricantes de automóviles debían estar en manos de una mayoría japonesa. Esto acabó con la importación de vehículos estadounidenses al Japón.

Al inicio de la Segunda Guerra Mundial, la Toyota centró sus esfuerzos en el área militar. Después de la guerra, el gobierno de Estados Unidos permitió que la Toyota volviera a fabricar automóviles en Japón. Fue entonces que la Toyota lanzó en Toyopet (su primer automóvil económico) en 1947. La compañía vendió más de 100 mil Toyopets en su primer año de producción.

En 1950, la Toyota tuvo que lidiar con la terrible recesión que tuvo lugar en Japón. Así que la compañía se vio forzada a hacer un despido masivo de empleados y a admitir grandes pérdidas. Por impresionante que parezca, ese fue el único año en que la compañía, hasta los momentos, ha tenido pérdidas.

A finales de los años cincuenta, la Toyota envió tres empleados en una misión de reconocimiento a Estados Unidos. El resultado fue la apertura de un pequeño concesionario al sur de California, que empezó a vender el Toyopet Crowns y un par de modelos de camiones. Durante ese año, 1957, sólo se vendieron 300 vehículos Toyota en Estados Unidos.

Entre los años cincuenta y los años sesenta, las Tres Grandes (General Motors, Ford y Chrysler) producían más de 90% de los vehículos que se vendían en Estados Unidos. Las ventas de la Toyota fueron insignificantes hasta que la compañía empezó a diseñar y producir automóviles específicamente para el mercado estadounidense. El primero de estos automóviles, el Corona, apareció en 1965 y se vendió muy bien.

En 1976, la Toyota se volvió el primer fabricante de automóviles extranjeros en vender más de 100 mil unidades al año. En 1984, la Toyota vendió 800 mil vehículos en Estados Unidos, pero ninguno fue fabricado en el territorio estadounidense. En 1986, la Toyota abrió su primera fábrica estadounidense en Georgetown, Kentucky. Ese mismo año, la Toyota vendió un millón de vehículos y alcanzó el 10% del mercado nacional.

La mayoría de los vehículos vendidos eran importados.

La Toyota lanzó a finales de 1989 dos modelos de su marca Lexus en Estados Unidos. En sólo dos años, la Lexus vendió 70 mil unidades. En 2007, se vendieron más de 300 mil Lexus al año. Esto convirtió a la Lexus en la cuarta marca mundial en lo que a ventas se refiere.

En 2005, la Toyota abrió plantas en San Antonio, Texas, y Princeton, Indiana. Este mismo año, se fabricaron y vendieron en Estados Unidos Más de 1,5 millones de vehículos Toyota.

En 2007, la Toyota logró casi US\$ mil millones en ventas, con un margen operativo de más de 9% (el triple del promedio de la industria). Toyota cuenta hoy en día con una capacidad de producción de aproximadamente dos millones de vehículos al año, gracias a sus cuatro fábricas estadounidenses. Se convirtió en el mayor fabricante de automóviles del mundo: diseña, produce y vende casi diez millones de vehículos.

Concentrarse siempre en el largo plazo

Buena parte de las compañías están obsesionadas con las cifras del siguiente trimestre. En cambio, a la hora de tomar decisiones, la Toyota pone la mira veinticinco años adelante. Favorecer las estrategias a largo plazo sobre los costos fijos a corto plazo.

En la mayoría de las compañías occidentales los gerentes reciben bonos que dependen de los dividendos trimestrales o anuales. Por tanto, no es de sorprender que estén dispuestos a hacer todo lo posible por aprovechar la última novedad o tendencia favorecida por los consumidores. Hay casi un guion escrito: a la primera señal de cambio, los ejecutivos cobran sus bonos y le pasan los problemas a sus sucesores que, a su vez, tendrán que solventar los problemas heredados.

En cambio, los ejecutivos de Toyota siempre mantienen una visión largo placista del negocio. Se sienten menos presionados de hacer lo más conveniente y, en cambio, hacen aquello que funcionará mejor a la larga. Por ejemplo:

- Durante muchos años, Ford y General Motors han incrementado sus volúmenes mediante descuentos poco rentables.

Por su parte, la Toyota siempre se ha rehusado a hacerlo; en cambio, procura que sus productos dependan por completo de la verdadera demanda. Por tanto, el Camry es hoy en día el número uno en ventas mientras que varios modelos de la Ford y de GM ya no existen.

- A mediados de los años noventa, Ford y GM estaban generando ingentes ganancias gracias al auge de los llamados *sport utility vehicle* o SUV (vehículos que combinan la capacidad de una camioneta con la comodidad de un automóvil familiar).

Pero la Toyota decidió no seguir esta tendencia e invirtió con creces en el desarrollo de un nuevo vehículo para el siglo XXI, que fuera más eficiente. Este proyecto, llamado Global 21, estableció los objetivos para desarrollar un sedán espacioso, asequible y rendidor. Así pues, el proyecto Global 21 sentó las premisas para el desarrollo del sedán híbrido.

Toyota Prius, que fue lanzado en Japón durante 1997 y en Estados Unidos durante 1999. Hacia el año 2007, la Toyota estaba vendiendo más de 430 mil Prius, mientras

que las ventas de SUV de la Ford y la GM caían drásticamente en vista de los altos costos del combustible.

- Toyota siempre ha operado con un sistema de producción que depende de lo que quieran comprar los clientes. En cambio, los otros fabricantes de automóviles deciden primero cuántas unidades fabricarán de cada modelo y luego le dejan al departamento de marketing la tarea de vender lo que está disponible. El sistema de Toyota ha rendido sus frutos desde 1951, mientras que GM y la Ford tienen que lidiar constantemente con ciclos rentables y ciclos poco rentables.

Tomarse el tiempo para estudiar y luego implementar rápidamente.

Como parte de su visión largoplacista, la Toyota se toma todo el tiempo necesario para crear consenso a la hora de tomar decisiones. Lo interesante de este enfoque es que permite actuar con una mayor facilidad porque todo el mundo está de acuerdo con las decisiones tomadas. Los gerentes de Toyota consideran que no hay nada más útil que la experiencia obtenida al hacer las cosas. La compañía ha invitado desde siempre a sus empleados a experimentar las cosas por sí mismos.

Un buen ejemplo es cuando la empresa decidió que ya era hora de fabricar vehículos en Estados Unidos. En vez de establecer sus operaciones inmediatamente, Toyota se asoció con la General Motors. Fue así como nació New United Motor Manufacturing Inc (NUMMI), que tenía como cometido revitalizar una fábrica de GM ubicada en Fremont, California, e implementar ahí el sistema de producción de Toyota. La Toyota invirtió US\$ 100 millones en este proyecto.

La General Motors le asignó a NUMMI un grupo de gerentes medios. En cambio, la Toyota le asignó un equipo de gerentes y ejecutivos de alto nivel, encabezado por Tatsuro Toyoda, hermano del entonces presidente de la Toyota, Shoichiro Toyoda. El objetivo de la Toyota era determinar si sus métodos de producción podrían ser implementados en Estados Unidos, aparte de aprender un poco sobre el área de manufactura de este país. La General Motors también vio la oportunidad de adquirir nuevas experiencias, pero los gerentes que trabajaban en NUMMI fueron luego asignados a otras regiones y divisiones en las que no pudieron aplicar nada de lo aprendido. Hubo algunos intentos de implementar el sistema de producción de la Toyota, pero GM nunca llegó a nada concreto. Claramente, la Toyota le sacó mayor partido a NUMMI que la General Motors.

Toyota siempre ha sido un pionero a la hora de invertir en nuevos avances tecnológicos; se preocupa no por lo que puede hacer sino por lo que quieren los clientes.

Disposición para evolucionar como organización

Toyota siempre quiere crecer. Por tanto, siempre está haciendo planes que le permitan cambiar y evolucionar como organización.

Al entrar a nuevos mercados, la compañía no sólo está dispuesta sino ansiosa por descartar cualquier práctica que sea contraproducente. La Toyota es una compañía profundamente arraigada en la tradición pero, al mismo tiempo, se siente cómoda cuando requiere un cambio evolutivo.

Un buen ejemplo de esto es la NUMMI. En Japón, los ejecutivos de la Toyota solían ser hombres, que jugaban golf, tenían oficinas privadas, vestían traje y corbata, y tenían chofer. La situación de los ejecutivos de General Motors y Ford era muy parecida. Pero la Toyota consideraba que sus gerentes debían comportarse como maestros si querían que NUMMI tuviera éxito. La idea era centrarse en el sistema de producción de Toyota. En este sentido, se les pidió a los gerentes de la Toyota asignados a NUMMI que, en vez de traje y corbata, vistieran el uniforme de los empleados de la línea de producción. Asimismo, se cambiaron las oficinas privadas por grandes oficinas en las que todos los empleados estaban al mismo nivel. De este modo, la Toyota estaba cambiando el elitismo por un ambiente más democrático, que facilitara el intercambio de conocimientos y experiencias.

Mientras que otros fabricantes de automóviles se aferran a una mentalidad meramente comercial, la Toyota está siempre evolucionando. Ya nadie juega golf. Aunque las sesiones mañaneras de calistenia son populares y continúan en Japón, han sido descontinuadas en Estados Unidos. Y ha habido muchos otros cambios que le han permitido a Toyota entrar en sintonía con las exigencias del siglo XXI. Esta es la razón por la que la Toyota es considerada hoy en día una compañía estadounidense en vez de una compañía japonesa.

Gerentes que actúen como si no tuvieran mayor poder

A diferencia de la rígida jerarquía que suele reinar entre los grandes fabricantes, la Toyota cuenta con un sistema gerencial en el que los líderes animan a su equipo de trabajo de diversas maneras. En términos prácticos, esto significa que los objetivos se alcanzan gracias a la colaboración de todos y no a partir de unas rígidas directrices gerenciales.

Los gerentes de la Toyota son más entrenadores o facilitadores que jefes o autócratas. Gerencian como si no tuvieran mayor poder. En otras palabras, procuran que el equipo haga lo que sea más adecuado no porque este esté siguiendo instrucciones sino porque es lo que este quiere hacer. Tal vez esto parezca una fantasía, pero Toyota hace varias cosas con el fin de reforzar este ideal:

- Siempre favorece los hechos en detrimento de la opinión, aunque esta provenga de los líderes más experimentados.
- Todos los empleados deben compartir la información con sus colegas.
- Los empleados de alta jerarquía deben hacer las veces de mentores para los empleados de menor rango.

- Está organizada horizontalmente, de modo que los empleados están organizados de acuerdo con el tipo de trabajo que realizan. Esto le da a todo el mundo la oportunidad de trabajar con varios gerentes de diversos departamentos en vez de con un único jefe.
- A los empleados se les anima a compartir ideas y a convencer a las personas que poseen autoridad formal de que dichas ideas son correctas.
- La mayoría de los empleados no le reportan a un solo jefe sino a varios gerentes.
- No contrata aquellos empleados con el mejor currículum sino aquellos que encajan mejor en la cultura de la compañía. El programa de iniciación dura aproximadamente un año y consiste en trabajar algunos meses en una de las fábricas y luego pasar por varios cargos. A cada nuevo empleado se le asigna un mentor que le ayudará a establecerse y a mejorar sus capacidades productivas.

La Toyota espera que todos sus empleados, independientemente del nivel, piensen y actúen como inspectores de control de calidad. Es imprescindible la experiencia de primera mano.

Presentar la verdad para mejorar la calidad

Una constante que se suele pasar por alto es que los defectos de cualquier proceso no se pueden eliminar si no se identifican y analizan las causas. Toyota es famosa porque cualquiera que haya descubierto un defecto puede detener inmediatamente la línea de producción. Así pues, la cultura de Toyota incluye el concepto de que el modo de aumentar la calidad es identificar y luego eliminar progresivamente la raíz de los defectos.

Para reforzar este punto de vista, los empleados de la Toyota deben poner en práctica tres conceptos fundamentales:

1. Hablar apenas sean identificados los problemas: todos los empleados son responsables de la calidad. Nadie puede evadir esta responsabilidad.
2. Preguntarse al menos cinco veces “¿por qué sucedió esto?”, con el fin de llegar a la verdadera raíz del problema: en la Toyota se considera que las preguntas siempre llevan a la verdad. Así pues, se anima a los empleados a preguntar “¿por qué?” al menos cinco veces.
3. Buscar la fuente del problema y tratar de solucionarlo: lo ideal es tratar de entender en persona lo que está sucediendo. De lo contrario, es muy probable llegar a un diagnóstico errado del proceso.

Trazarse siempre nuevas metas

Ofrecer siempre más valor por el dinero es una de las constantes obsesiones en Toyota. Y la compañía lo hace tan bien que algunos expertos de la industria creen que la Toyota les brinda a los clientes un promedio de US\$ 2.500 más en valor que la competencia. Toda la industria sabe que los vehículos Toyota son superiores desde el

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

punto de vista de la ingeniería y esto supone una mayor presión sobre la competencia. Además, dicha superioridad permite que los vehículos Toyota puedan ser revendidos a un mayor precio. En pocas palabras, la Toyota fabrica y posiciona sus vehículos de modo que sean los mejores en su especie.

Toyota entró al mercado estadounidense vendiendo automóviles confiables, que requieren poco mantenimiento, funcionales y asequibles. El Corolla y el Camry fueron automóviles muy exitosos. Cuando los rediseñaron a principios de los años noventa, mejoraron tanto que la competencia no tenía nada parecido que ofrecer. Así, el Camry se convirtió en el modelo más vendido en Estados Unidos desde 1997 hasta 2007.

El objetivo fundamental de la Toyota es desarrollar productos que superen a los de la competencia, pero que cuesten lo mismo que los de la clase inferior. La compañía no anuncia las novedades sino que les permite a los clientes descubrirlas por sí mismos.

Gracias a esta estrategia, se crea un rumor que aumenta la lealtad de los clientes. La Toyota está consciente de que sus rivales trabajan noche y día por destronarla. Así que los gerentes tratan constantemente de mejorar la calidad de los productos. Por otra parte, la compañía está trabajando duro por solucionar un problema que también afecta a la Ford y a General Motors; a decir, los altibajos en la mano de obra y los costos derivados de los beneficios laborales. En este sentido, la compañía está tratando de ubicar la mayoría de sus fábricas fuera de Detroit, pues así podrá pagar salarios menos onerosos.

En Toyota, todo se mejora y actualiza, desde las políticas de la línea de ensamblaje hasta las políticas corporativas.

Buscar una mejor forma de colaborar

El método patentado de fabricación de Toyota se llama *Toyota Production System* o TPS (Sistema de Producción Toyota).

Este se sustenta sobre dos principios:

1. Justo a tiempo: si se determina qué se necesita y en qué cantidad, es posible mantener inventarios menos abundantes.
2. Jidoka: es la capacidad de detener las líneas de producción cada vez que ocurra un problema relacionado con la calidad.

El TPS funciona bien en Toyota porque está en sintonía con los valores personales máspreciados en la cultura corporativa de la compañía. Toyota lleva diez años aplicando el *Kaizen*, es decir, el compromiso de eliminar cualquier función que constituya un desperdicio de recursos. El TPS no es sólo una metodología de manufactura sino, además, una guía para la compañía. Por otra parte, el TPS requiere que la compañía evolucione y mejore constantemente.

Los empleados de Toyota asumen este imperativo para buscar nuevas formas de colaboración. Es muy común escuchar conversaciones sobre cómo alguien “kaizenió”

o mejoró la política de una oficina o algún aspecto de un proceso o alguna parte de las operaciones de la compañía.

El TPS es muy impresionante porque le permite a la Toyota mejorar la calidad y, a la vez, reducir los precios. Esto le da una gran ventaja competitiva con respecto a otras compañías, donde se supone que sólo opinan los jefes.

La efectividad del *kaizen* depende de tres principios:

- Tomar en cuenta no sólo los resultados sino, los procesos.
- Considerar todo el panorama y pensar sistemáticamente.
- No perder el tiempo repartiendo culpas.

Tanto el *kaizen* como el TPS funcionan porque son una extensión de otros conceptos propios de la cultura corporativa de Toyota: ahorro, perseverancia y trabajo duro. No son comodines ni modas pasajeras. El *kaizen* y el TPS funcionan porque están en sintonía con los demás valores corporativos.

Procura ser humilde incluso cuando hayas alcanzado grandes objetivos

En una era comercial signada por CEOs que ganan fortunas, es muy curioso ver cómo la alta gerencia de la Toyota pregona la humildad, el ahorro y el respeto. En particular:

- Se espera que los ejecutivos de la Toyota trabajen más horas y asuman más responsabilidades que los demás empleados de la compañía.
- Los altos ejecutivos de la compañía ganan en promedio US\$ 500 mil anuales. Esta es una fracción de lo que ganan sus colegas de General Motors y la Ford.
- Los ejecutivos no tienen chofer; deben conducir sus automóviles y estacionarlos, al igual que los demás empleados, en el puesto de estacionamiento que consigan.
- Se espera que los gerentes caminen por las fábricas a diario y que estén a disposición de los demás empleados.

Este último punto simboliza a la perfección la cultura corporativa de Toyota. Cada empleado es tan valioso como los demás. Se espera que todos contribuyan con el bien de la compañía, independientemente de salarios o cargos. Se anima a los trabajadores para que le den ideas a los ejecutivos sobre cómo mejorar ciertas cosas. Esta actitud de respeto mutuo marca una gran diferencia con respecto a la atmósfera de trabajo en la mayoría de los fabricantes de automóviles, donde los trabajadores deben reservarse sus opiniones y hacer exactamente lo que se les dice.

Tal vez, la humildad y el respeto que se respiran en la compañía se deben a la familia Toyoda, que posee aún 40% de las acciones. Además, hay varios miembros de la familia en la junta directiva. Esta dedicación por parte de la familia Toyoda ha permitido que la compañía se mantenga fundamentada sobre su historia. En 2001, Toyota fundó en Japón el Toyota Institute, un centro global de entrenamiento para empleados clave de todo el mundo. El presidente, Katsuaki

Watanabe, se desempeña como maestro de ceremonia del Instituto, lo que se considera fundamental para mantener y reforzar la cultura corporativa.

Gerenciar las fortalezas individuales

Toyota está haciendo un gran esfuerzo para gerenciar las fortalezas de los empleados en vez de tratar de compensar sus debilidades. Esto constituye una revolución.

Que el fracaso sea tu mejor maestro

La cultura corporativa de la Toyota admite que las grandes compañías cometen errores, sobre todo cuando tratan de hacer algo novedoso. Así pues, las imperfecciones no se pasan por alto ni se barren por debajo del tapete, sino que se tratan con un respeto rayando en la reverencia. Se considera que los errores son importantes porque al analizar qué salió mal y por qué es posible mejorar los procesos futuros.

Todos los gerentes y empleados de la Toyota deben reportar primero los problemas y luego dar las buenas noticias. Esto es lo contrario de lo que pasa en la mayoría de las compañías. No hablar de los problemas está muy mal visto en Toyota. Esta idea está tan arraigada en la cultura corporativa de la compañía, que cuando el nuevo presidente encaró a los medios de comunicación en 2006, no habló sobre cómo Toyota estaba a punto de convertirse en el principal fabricante de automóviles del mundo, sino que pidió excusas por los problemas técnicos que habían presentado algunos automóviles.

Planifica en grande, pero lleva a cabo a menor escala

A pesar de que la Toyota se ha vuelto una corporación global, parece más una unión de pequeños negocios. Por otra parte, la compañía ya no es considerada propiamente japonesa. La

Toyota se ha “americanizado”, al menos en Estados Unidos. Y lo mismo sucede en Europa: la Toyota se considera completamente europea. Y otro tanto podemos decir sobre Brasil.

Esta metamorfosis sufrida por la Toyota, es decir, pasar de ser una compañía gerenciada verticalmente desde Japón a ser una compañía multilateral formada de varias unidades, es el resultado directo de la cultura corporativa de la compañía. Entre sus fundamentos está el respeto hacia la gente y la necesidad de devolverle algo a las comunidades en las que opera.

En Toyota hay la filosofía de fabricar productos regionalmente siempre que los volúmenes de mercado aseguren la inversión de capital. Irónicamente, esta filosofía fue impulsada por los límites de bienes importados que se podían vender en Estados Unidos y Europa. De hecho, las Grandes Tres se esforzaron en los años ochenta por conseguir que las leyes comerciales no le permitieran a las compañías extranjeras

aprovechar la mano de obra barata de sus países. Pero la Toyota ha sorteado este tipo de trabas con la construcción de plantas en San Antonio, Texas; Georgetown, Kentucky; Princeton, Indiana; y, Tupelo, Mississippi. Tras empezar en 1988 sin mayor capacidad de producción, la Toyota tiene hoy en día la capacidad de fabricar casi dos millones de vehículos al año sólo en Norteamérica.

La compañía se preocupa por entablar buenas relaciones con sus proveedores locales. Esto se ve reflejado en el hecho de que la planta de Georgetown se tarda sólo 20 horas en fabricar un Camry con el TPS. Más de 75% de las partes que usa la planta provienen de proveedores norteamericanos. Y lo mismo se puede decir de los proveedores en Francia, Brasil, etc.

A finales de 2007, la Toyota había hecho donaciones por el orden de los US\$ 300 millones sólo en Estados Unidos. Desde que abrió la planta de Georgetown, la compañía ha pagado más de US\$ 1,5 mil millones en impuestos al estado de Kentucky. Y se da el mismo caso en otras partes del mundo.

En general, la Toyota ha adoptado la globalización sin mayores problemas. Suele invertir en sus proveedores para que estos se vuelvan más competitivos a nivel global. Además, cuenta con más de 300 mil empleados en todo el mundo. Todo esto evidencia la viabilidad, adaptabilidad y vitalidad de la cultura corporativa de Toyota.

Los gerentes de Toyota le dan la bienvenida a las transformaciones largoplacistas. Se siente cómodos haciendo cosas que no rendirán sus frutos sino después de diez años o más.

Desecha cualquier cosa que no agregue valor

La Toyota se concentra en reducir el desperdicio de recursos.

Así pues, si un proceso o actividad no añade valor o puede hacerse más efectivamente, entonces o se mejora o desaparece por completo.

Un gran logro de este enfoque es el hecho de que el conjunto de todas las plantas de la compañía en todo el mundo no generan desperdicios. Esto es posible gracias a que sus proveedores utilizan empaques reusables. Esto quiere decir que a la Toyota le preocupan, además, los problemas ambientales.

La cultura corporativa de la Toyota incluye la noción de que, por una parte, el cambio es bueno y, por la otra, el modo convencional de hacer las cosas no es siempre el más idóneo. La humildad es muy importante en este sentido. En vez de asumir que están en lo correcto, los gerentes de la Toyota están siempre buscando la manera de hacer todo mejor y de generar menos desperdicios.

El nombramiento de Katsuaki Watanabe como presidente de Toyota Motor Corporation en el 2005, fue inesperado pues Watanabe no provenía ni del área de ventas ni de finanzas ni de manufactura. Watanabe se desempeñaba como vicepresidente del departamento de reducción de costos e introdujo en el 2000 un

nuevo programa llamado “Construcción de la competitividad de costos para el siglo XXI” (CCC21). En poco más de cinco años, el programa de Watanabe logró eliminar más de US\$ 10 mil millones en costos y, a la vez, permitió aumentar la calidad del producto. Este resultado se logró trabajando en conjunto con los proveedores para que estos redujeran sus costos.

Ahora, Watanabe está tratando de profundizar aún más estos logros. De hecho, acaba de presentar un nuevo programa llamado “Innovación de valor”, que considera a las diversas partes del vehículo como sistemas integrados. La idea es que, de este modo, se necesitarán menos partes, lo que conllevará una disminución del tiempo de producción y un consiguiente aumento de la calidad.

Aprende sobre el cliente, vive para el cliente

Toyota está consciente de los estragos que ha causado la arrogancia en otras corporaciones. La compañía sabe que no tiene todas las respuestas y, por tanto, se ha habituado a hacer investigaciones de mercado que incluyan el contacto directo con los clientes.

Toyota fabrica vehículos muy duraderos porque realmente se esfuerza por escuchar y aprender de los clientes. La compañía toma muy en cuenta la opinión de los clientes. Esto contrasta con el enfoque tradicional de la Ford y de General Motors, donde la mayoría de las decisiones se toman de acuerdo con la configuración de las fábricas. Este enfoque le funcionó al principio a las Tres Grandes; pero, ya no funciona tan bien en la era de la globalización.