

TOYOTA. El porqué del milagro.

El informe anual de 2006 de Toyota Motor Corporation explica en su página 1, en tres frases, cual es la voluntad estratégica de la compañía. De esas tres frases, voy a destacar dos:

- “Queremos ser una compañía que pueda continuar **creciendo en cualquier era y en cualquier circunstancia**”.
- “Siempre **damos la bienvenida al cambio** y estamos deseosos de plantearnos nuevos retos, y en ese sentido estamos transformando la calidad de nuestro management y de nuestras operaciones, en preparación de nuestro nuevo (y permanente, añadido yo) salto adelante”.

Es impresionante, ¿no le parece?

Merece releerse.

La voluntad de **crecer** sin límite, basada en la **predisposición al cambio** y la **mejora constante**, es clara y determinante.

Si se sigue leyendo el informe, los mensajes del presidente y del consejero delegado coinciden en un punto: la necesidad permanente de seguir analizando cuidadosamente el mercado mundial.

El presidente (Katsuaki Watanabe) dice en su carta: “Aunque el mundo es cada vez más complejo y cambiante, no voy a hacer nada extraordinario. Vamos a hacer lo que hemos hecho siempre: fabricar vehículos y desarrollar tecnologías que anticipen las necesidades de la sociedad y de los clientes”. Más adelante recuerda que las metas de Toyota son simples pero ambiciosas:

- Hacer los mejores productos del mundo.
- Conseguir los sistemas de producción más rápidos y más baratos del mundo.
- Tener los servicios comerciales mejores del mundo.

Son objetivos, de nuevo, claros, contundentes y ambiciosos. Parecen fáciles de expresar, pero no son nada fáciles de conseguir. Y en Toyota no los dicen porque sí. Los dicen en serio.

Si se sigue leyendo, se llega a una entrevista al presidente en la que éste amplía aspectos de la filosofía de Toyota:

- Explica que tiene tres retos a corto plazo:
 1. **Mejorar la calidad**, porque la calidad es “**el alma de Toyota**”. Para la empresa –dice- un vehículo defectuoso es uno entre decenas de miles de coches perfectos, es decir, puede parecer un problema pequeño; sin embargo, no debemos olvidar que, para el cliente, ese vehículo lo es todo.
 2. Reforzar la **competitividad en costes**. Dice: “Debemos implantar iniciativas de reducción de costes basadas en nuevas ideas y enfoques, y acelerar el desarrollo de sistemas y tecnologías que permitan la fabricación a bajo coste y el desarrollo de productos con insuperables cualidades y calidades”.
 3. Mejorar el **desarrollo del personal**, promoviendo mejor el talento y el management local.

Watanabe lo resume diciendo que, si consolidan los fundamentos de su propia filosofía, seguirán creciendo con éxito, porque “**la cantidad es el resultado natural de la calidad**”. Otra frase que merece subrayarse.

La lectura de esos retos no deja de resultar chocante, porque el presidente de Toyota habla de asumir nuevos retos en aspectos como la calidad y los costes, donde Toyota se supone que ya es un ejemplo mundial. Pero no están satisfechos. Es el espíritu del *kaizen* japonés: la mejora continua.

En Toyota ser los mejores del mundo hoy no les basta; quieren seguir siéndolo siempre.

La fórmula está clara: humildad y ganas permanentes de mejorar.

- En respuesta a otra pregunta, remarca “el deseo de proporcionar productos limpios y seguros para mejorar la calidad de vida en el mundo”, y en ese sentido, insistir en el esfuerzo para mantener y ampliar la ventaja como líderes indiscutibles en el desarrollo de tecnologías limpias, como la aplicada en los coches híbridos, de los cuales el Toyota Prius es el principal símbolo.
- Hacia el final de la entrevista recuerda que Toyota nunca dejará de luchar por crecer, porque **“en el momento en que una compañía pierde su apetito por el crecimiento, está dando el primer paso en el camino hacia su ocaso”**. Otra frase para remarcar.
- Y acaba con una última frase que resume su filosofía: “queremos proporcionar al mundo coches perfectos, que hagan el aire más limpio cuanto más circulen, y que no causen accidentes ni heridas a la gente”.

Ya como colofón, en la página 52 de la citada memoria, encontramos un resumen de los Principios Básicos de la Filosofía Toyota, que menciono en varios apartados a continuación.

Los 7 mandamientos de Toyota

1. Honrar la letra y el espíritu de la ley de cada nación, y emprender actividades justas, para ser un buen ciudadano corporativo en el mundo.
2. Respetar la cultura y costumbres de cada nación y contribuir al desarrollo económico y social a través de actividades corporativas en las comunidades.
3. Dedicarnos a proveer productos limpios y seguros y realzar la calidad de vida en todo el mundo, a través de nuestros productos.
4. Crear y desarrollar tecnologías avanzadas y proveer productos y servicios excepcionales que satisfagan las necesidades de los clientes en todo el mundo.
5. Crear una cultura empresarial que realce la creatividad individual y valore el trabajo en equipo honrando la confianza y el respeto mutuo entre el trabajador y la dirección.
6. Perseguir el crecimiento en armonía con la comunidad global a través de una gestión innovadora.
7. Trabajar con aliados en la investigación y desarrollo, para alcanzar una tasa de crecimiento estable y a largo plazo beneficios mutuos, manteniéndonos permanentemente abiertos a nuevas alianzas.

La contribución al desarrollo sostenible

En Enero de 2005, Toyota preparó la declaración sobre La Contribución al Desarrollo Sostenible, para explicar en mayor detalle los Principios Básicos de Toyota, y transmitir sus compromisos con el desarrollo sostenible, en armonía con la sociedad y el entorno global, y con mención de todos los afectados.

- Nosotros, en Toyota Motor Corporation y en nuestras filiales, tomamos la iniciativa para contribuir al desarrollo armónico y sostenible de la Tierra, basado en nuestros principios básicos.

- Cumplimos con las leyes locales, nacionales e internacionales, así como el espíritu de las mismas, y gestionamos nuestros negocios con honestidad e integridad.

- Con el fin de contribuir al desarrollo sostenible, creemos que la interacción de la dirección con todos los afectados es de considerable importancia, y procuramos crear y mantener sólidas relaciones con nuestro entorno, a través de una comunicación abierta y justa con todos los implicados: nuestros clientes, empleados, aliados (business partners) y accionistas.

Cientes

- *Basado en nuestra filosofía de que "El Cliente es lo primero", desarrollamos y ofrecemos productos innovadores, seguros y de alta calidad, así como servicios para cubrir la demanda de una amplia variedad de clientes que exigen enriquecer sus vidas en todo el mundo.*
- *Nos esforzamos en proteger la información personal de los clientes de acuerdo con las leyes de privacidad de cada país.*

Empleados

- *Respetamos a nuestros empleados y creemos que el éxito de nuestro negocio es conducido por la creatividad individual y el buen trabajo en equipo.*
- *Apoyamos la igualdad en las oportunidades de trabajo, diversidad e inclusión para nuestros trabajadores y no los discriminamos.*
- *Nos esforzamos en ofrecer condiciones de trabajo justas y mantener un entorno de trabajo sano y seguro para nuestros empleados.*
- *Respetamos y honramos los derechos humanos de la gente involucrada en nuestro negocio y, en particular, no utilizamos o toleramos cualquier forma de maltrato o trabajo infantil.*
- *A través de la comunicación y el diálogo con nuestros empleados, construimos y compartimos el valor de la "Confianza y Responsabilidad Mutuas", y trabajamos juntos para el éxito de nuestros empleados y nuestra compañía.*
- *La dirección de cada una de nuestras filiales lidera la creación de una cultura empresarial que promueve el comportamiento ético.*

Business Partners

- *Respetamos a nuestros business partners, como proveedores y distribuidores y trabajamos con ellos a largo plazo, buscando el crecimiento mutuo basado a su vez en la mutua confianza.*
- *En el momento en que buscamos un nuevo business partner, estamos abiertos a cualquier candidato sin tener en cuenta su nacionalidad o tamaño, los evaluamos basándonos en sus puntos fuertes.*
- *Mantenemos una competitividad justa y libre de acuerdo con las leyes de competencia de cada país.*

Accionistas

- *Nos esforzamos en realzar el valor corporativo alcanzando un crecimiento estable a largo plazo en beneficio de nuestros accionistas.*
- *Proveemos a nuestros accionistas e inversores de las cuentas de resultados y condiciones financieras.*