



¿Quo Vadis Toyota?

Por **Alberto Casal**
Socio Director de Inova

En estos últimos meses, numerosos analistas de medios prestigiosos como Bloomberg, The Wall Street Journal, The Economist, Consumer Report, etc. vienen lanzando advertencias de distinta naturaleza sobre la situación que atraviesa el mayor fabricante mundial de automóviles, y alguno de ellos ha llegado incluso a vaticinar que su reinado tiene los días contados.

¿QUÉ LE PASA A TOYOTA?

En enero 2009, tres meses antes de lo planeado, **Akio Toyoda** (53 años), nieto del fundador de Toyota, **Kiichiro Toyoda**, fue nombrado nuevo Presidente Director General de Toyota Motor Corporation, en sustitución del hasta entonces PDG, Katsuaki Watanabe (67 años) nombrado en 2005; lo que suponía la vuelta de un Toyoda a la máxima responsabilidad ejecutiva de la compañía, después de más de 14 años.

Pocos días después, en febrero, **Soichiro Toyoda**, Presidente honorario y padre de **Akio**, convocó a los 400 primeros directivos de Toyota en la antigua fábrica de ladrillo rojo de Na-

goya, hoy convertida en museo, y donde su padre había fabricado, en 1937, el primer coche Toyota. Las circunstancias de dicha convocatoria eran realmente excepcionales. Toyota había anunciado, dos meses antes, pérdidas operativas en el pasado ejercicio, por primera vez en su ya larga historia de 71 años, y esto, sólo un año después de haberse convertido en el primer constructor mundial de vehículos, sobrepasando a una GM en permanente declive. Los directivos escucharon incrédulos al viejo patriarca de 84 años sermonear al sustituido presidente, **Katsuaki Watanabe**, preguntándole ¿cuántas veces ha cometido Ud. un error?, y dirigirse a la audiencia afirmando que Toyota, en su intento de superar a su eterno competidor de Detroit, había emulado su mismo pecado, la arrogancia. **Había priorizado sus esfuerzos en la gama alta de vehículos de lujo y grandes pick-ups americanos, a los que Toyota se había vuelto adicta, y se habían olvidado de los clientes con escasos recursos para adquirir un coche.**

Conociendo los orígenes de Toyota, al término de la II Guerra Mundial, en un Japón destrozado y con escasos recursos, y sabiendo cómo en esa situación Toyota forjó los imponentes pi-

lares de su cultura empresarial, las reflexiones de **Soichiro Toyota** llevan implícitas, en sí mismas, una pregunta clave:

¿ESTÁ TOYOTA INMERSA EN UNA CRISIS DE IDENTIDAD?

Lo cierto es que, desde el punto de vista financiero, Toyota ha caído materialmente en picado. Después de haber declarado un beneficio neto de 17,7 B\$ en el ejercicio fiscal finalizado en marzo de 2008, en marzo de 2009 declaraba unas pérdidas netas de 4,5 B\$, es decir, una deriva de 22,5 B\$, y preveía unas pérdidas adicionales de 5,7 B\$ para el ejercicio de 2010. Lo que es aún más sorprendente, Toyota, toda una máquina de generación de cash en el pasado, incluso en situaciones de crisis, sólo en el trimestre finalizado en marzo de 2009, había tenido unas pérdidas de 2,5B\$; superiores a las de GM en plena carrera hacia la bancarrota.

“ Toyota, en las últimas tres décadas, ha sido ejemplo de enfoque al cliente, de liderazgo indiscutible de calidad y fiabilidad de sus productos ”

En el mes de octubre de 2009, **Akio Toyota** dio una rueda de prensa, esta vez en el hall de la empresa en Tokio, dando muestras de una vuelta a la austeridad, y realizó unas declaraciones que impactaron a toda la industria del automóvil, incluyendo a algunos de los directivos de la propia Toyota, que explicaban los resultados refugiándose en la caída general del 20% del mercado en 2008.

Akio dijo que había estado leyendo un libro titulado “How the Mighty Fall” (Cómo caen los grandes), en el que **Jim Collins**, conocido gurú americano, describe los cinco estadios por los que atraviesa una compañía floreciente y orgullosa de sí misma, antes de caer en la bancarrota: **primero, la arrogancia derivada del éxito; segundo, la persistencia indisciplinada y obsesiva en la búsqueda de más éxito; tercero, la negación de los riesgos y señales de peligro; cuarto, aferrarse a una y otra tabla de salvación; y quinto, capitular para volverse irrelevante, o alternativamente, morir.** Continuó afirmando que el libro describía a la perfección los estadios que había atravesado la compañía, y reconoció que, habiendo atravesado ya los tres primeros, se encontraba en los albores del cuarto.

Toyota, que en las últimas tres décadas ha sido ejemplo de enfoque al cliente, de liderazgo indiscutible de calidad y fia-



bilidad de sus productos, y además inventora del Toyota Production System (TPS), internacionalmente reconocido – desde la publicación del famoso libro “The machine that change the world”- como el paradigma de la excelencia en la gestión industrial (Lean management):

¿ESTÁ REALMENTE EN UNA SITUACIÓN TAN GRAVE COMO LA ANUNCIADA POR SU PRESIDENTE?

Y de ser así:

¿QUÉ ERRORES HA PODIDO COMETER PARA ENCONTRARSE SÚBITAMENTE INMERSA EN ELLA?

Vayamos a los hechos:

1. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

En 2002, el entonces presidente **Fujio Cho** declaró que se había fijado el objetivo de conseguir el 15% del mercado mundial de automóviles. En el 2007, las ventas de Toyota, con casi 9M de automóviles, alcanzaron el 13,1%, pero, en el año 2009, las previsiones apuntan a una caída al 11,8%. Es decir, una caída 1,3 puntos adicional a la caída del mercado.

Toyota, a nivel mundial, ha priorizado el mercado USA y en él, efectivamente, a los modelos de lujo como los Lexus. A mediados de esta década, Lexus, con el 12% de las ventas, suponía el 50% de los beneficios de Toyota en EEUU. En este mercado, en 2009, las ventas de Toyota parecen haber caído un 23,8%, y las de Lexus en particular en torno a un 37%. Frente a esto, no a todos parece haberles ido tan mal. En el mismo período, Ford ha caído un 18,9%, y ha consolidado su participación en el mercado con un 16,1%, cerca ya del 17%

de Toyota. Hyundai Kia, por su parte, ha conseguido incrementar sus ventas en un 6,9%. En el resto de mercados, las ventas de Toyota han caído, o, a lo sumo, se han mantenido con la sola excepción de Japón, en las que se han visto favorecidas por las ayudas fiscales a los vehículos híbridos.

Llama poderosamente la atención su débil posición en los mercados emergentes, tales como Brasil, quinto mercado mundial en 2009, y muy especialmente en China, mayor mercado mundial en 2009 con 13,6 M. de vehículos, en el que Toyota, con una tasa inferior a la mitad de la de VW, ha perdido posiciones en el 2009 y ha sido alcanzado por GM, y prácticamente por Hyundai.

2. CALIDAD

Toyota ha sido, en 2009, la marca con mayor número de llamadas a revisión (recalls) por problemas de calidad en EEUU, por encima de Ford y GM. El más importante y de mayor impacto mediático fue el derivado del accidente que causó la muerte de un oficial de la California Highway Patrol y de su familia, ocasionado por la "aceleración no intencionada" del vehículo, un Lexus. La investigación subsiguiente de este accidente, conducida por la National Highway Safety Traffic Administration, ha derivado en un rosario de sucesivas causas potenciales, desde un problema relacionado con el deslizamiento de la alfombrilla, a un mal diseño del pedal de aceleración, y a problemas con la electrónica, implicando finalmente la revisión de más de 4M de vehículos, y una mala publicidad para Toyota. Esto, unido a los problemas derivados de la aparente peligrosidad de algunos de sus vehículos ante accidentes con vuelta de campana (roll-over), ha hecho mella en el público y ha implicado un empeoramiento de la percepción de calidad en las encuestas de los consumidores. Si bien Toyota sigue manteniendo la mejor percepción global como marca en el último ránking del Consumer Report de 2010, también es cierto que Ford, con su Fusion, ha conseguido desbancar por primera vez al Camry en el importante segmento-medio, y que JD. Power ha posicionado a Buick y a Jaguar por encima de Lexus.



“ Toyota ha sido, en 2009, la marca con mayor número de llamadas a revisión por problemas de calidad en EEUU ”

3. INVERSIONES

En su carrera por superar a GM, en 2003 Toyota decidió realizar inversiones en nuevas plantas para aumentar su capacidad en un 25% y fabricar 10 M de vehículos. La planta de San Antonio en Texas, inaugurada por Watanabe en noviembre de 2006 y en la que invirtió 3000M\$ para fabricar 250.000 Tundras por año, constituye un ejemplo del cambio de paradigma estratégico de Toyota. Rompiendo los principios que habían regido desde 1988, año en que había iniciado la producción en EEUU del Camry en líneas de montaje polivalentes, San Antonio se concibió para fabricar en exclusiva el mayor pick-up que Toyota había fabricado nunca, para batir a los pick-ups de Detroit, tales como el F-150 de Ford, considerados el último bastión de beneficios de la industria americana de automoción. La realidad es que Toyota fabrica en la actualidad solamente 100.000 Tundras en su fábrica de Texas. Se comprende la dimensión del problema si se tiene en cuenta que las fábricas de Toyota en EEUU requieren operar al 70/75% de su capacidad para alcanzar el punto de equilibrio.

4. TECNOLOGÍA Y PRECIOS

Toyota consiguió una importante ventaja en 1997 con el lanzamiento del Prius con tecnología híbrida. El Prius se introdujo en el mercado americano en el año 2000, y se consolidó con el modelo de segunda generación lanzado en 2004. En 2009, Toyota ha lanzado el Prius de tercera generación (plug-in). Este mismo año, Honda lanzó el Insight híbrido a \$19.800 en EEUU, obligando a Toyota a fijar un precio de \$21.000, para un Prius básico, \$11.000 por debajo de los modelos más equipados. **Toyota ha conseguido posicionar al Prius en Japón como mo-**

delo más vendido en 2009, con 209.000 unidades, pero Honda consiguió vender este año 93.283 unidades de su Insight y situarlo como el quinto más vendido. Está por ver que Toyota consiga capitalizar a su favor, cara al futuro, la enorme ventaja que teóricamente deberían haber supuesto 12 años de antelación en el lanzamiento de una nueva tecnología al mercado. Por otra parte, en la nueva revolución eléctrica, Toyota, a día de hoy, marcha por detrás de marcas como Nissan y Mitsubishi, cuyos modelos full-eléctricos estarán ya en el mercado en 2010.



CONCLUSIONES

Los hechos mencionados, como en el caso de los icebergs, son sólo una parte de la historia. Hay más, y evidentemente no todo han sido malas noticias en este último año. El lanzamiento del iQ, por ejemplo, demuestra que Toyota es todavía capaz de concebir coches pequeños, bien adaptados a las nuevas necesidades de los clientes y a precios asequibles. Pero los hechos, aún siendo parciales, resultan suficientemente significativos para justificar las afirmaciones de **Soichiro y Akio Toyoda**.

Toyota no está sufriendo los embates coyunturales de una crisis generalizada, sino más bien las primeras consecuencias patentes de un rumbo equivocado. Evidentemente, Toyota no es GM, primero porque sus 52.000M\$ en cash y valores negociables le dan un importantísimo margen de actuación que GM estaba muy lejos de tener. Segundo, porque la familia Toyoda ha sabido ver el problema, reconocerlo públicamente, y disponer a la empresa para afrontar los cambios necesarios.

Dicho esto, hay que tener en cuenta que los cambios requeridos no son cosméticos, sino profundos y estructurales. Akio Toyoda, más allá de las reiteradas demandas de reducciones de costes a sus proveedores, tendrá que reconducir la empresa a sus fundamentos básicos de diseñar, fabricar y vender coches adaptados a las necesidades y a las posibilidades de los clientes en todo el mundo, no sólo en EEUU. Tendrá que volver a fijar las reglas de prudencia y de lo justo necesario en las inversiones de expansión de su capacidad productiva. Tendrá que volver a situar el TPS/TES y la calidad en el vértice de las prioridades de la organización. Tendrá que reinstaurar la humildad y la austeridad. Será una

“Toyota, a día de hoy, ya no es el referente de la gestión Lean, y la prueba de su eficacia en la consecución de resultados”

ardua tarea. Es muy posible que, para cuando lo consiga, si efectivamente lo consigue, otras marcas como VW y Hyundai le hayan arrebatado el liderazgo como primer fabricante mundial de vehículos.

Una última reflexión para los que, como yo, estamos convencidos de la bondad del Lean Management, derivado del TPS, como práctica de excelencia en la gestión. **Jim Womack**, uno de los redactores del libro ya mencionado – “The machine that change the world” – , y uno de los máximos difusores de la cultura Lean a nivel mundial, afirmaba en una reciente newsletter que numerosos observadores detectan una deriva entre los Toyota Production System (TPS) y Toyota Enterprise System (TES) ideales, y los que están actualmente implantados y marcando el curso de los acontecimientos en Toyota. En otras palabras, Toyota, a día de hoy, ya no es el referente de la gestión Lean y la prueba de su eficacia en la consecución de resultados.

De alguna manera, la gestión Lean ha trascendido a Toyota, y a partir de ahora, sin que esto suponga cuestionarse la metodología, la primacía de la excelencia queda abierta a nuevos candidatos.