

Filosofía Toyota

Toyota Way

- *"Por medio de constantes mejoras, o, debiera más bien decir, por la mejora basada en la acción, uno puede alcanzar el más alto nivel de práctica y conocimiento"…* (1)
- *"En Toyota y en Japón optamos por educar a las personas en nuestra empresa, estas son nuestras bases gerenciales, pues creemos que cada uno de nuestros empleados es un miembro indispensable de la compañía, que va a consagrar su vida a la compañía y a sus clientes"…* (2)
- *"Concedemos el más alto valor a la realización de la implementación y a la toma de acciones"…* (1)

FUJIO CHO
PRESIDENTE
TOYOTA MOTOR CORPORATION
1999-2013



Valores Toyota Motor Corporation (1)

1. **Honrar** el lenguaje y el espíritu de la ley de cada nación, así como asumir actividades corporativas abiertas y justas, para ser un buen ciudadano corporativo del mundo..

2. **Respetar** la cultura y las costumbres de cada nación , así como contribuir al desarrollo social y económico, mediante actividades corporativas para la comunidad…

3. **Dedicar** nuestros esfuerzos personales a proveer productos limpios y seguros, así como mejorar la calidad de vida en todas partes, mediante la realización de nuestras actividades productivas…

4. **Crear** y desarrollar tecnologías avanzadas, así como proveer productos y servicios excepcionales, los cuáles satisfagan las necesidades de los clientes de todo el mundo…

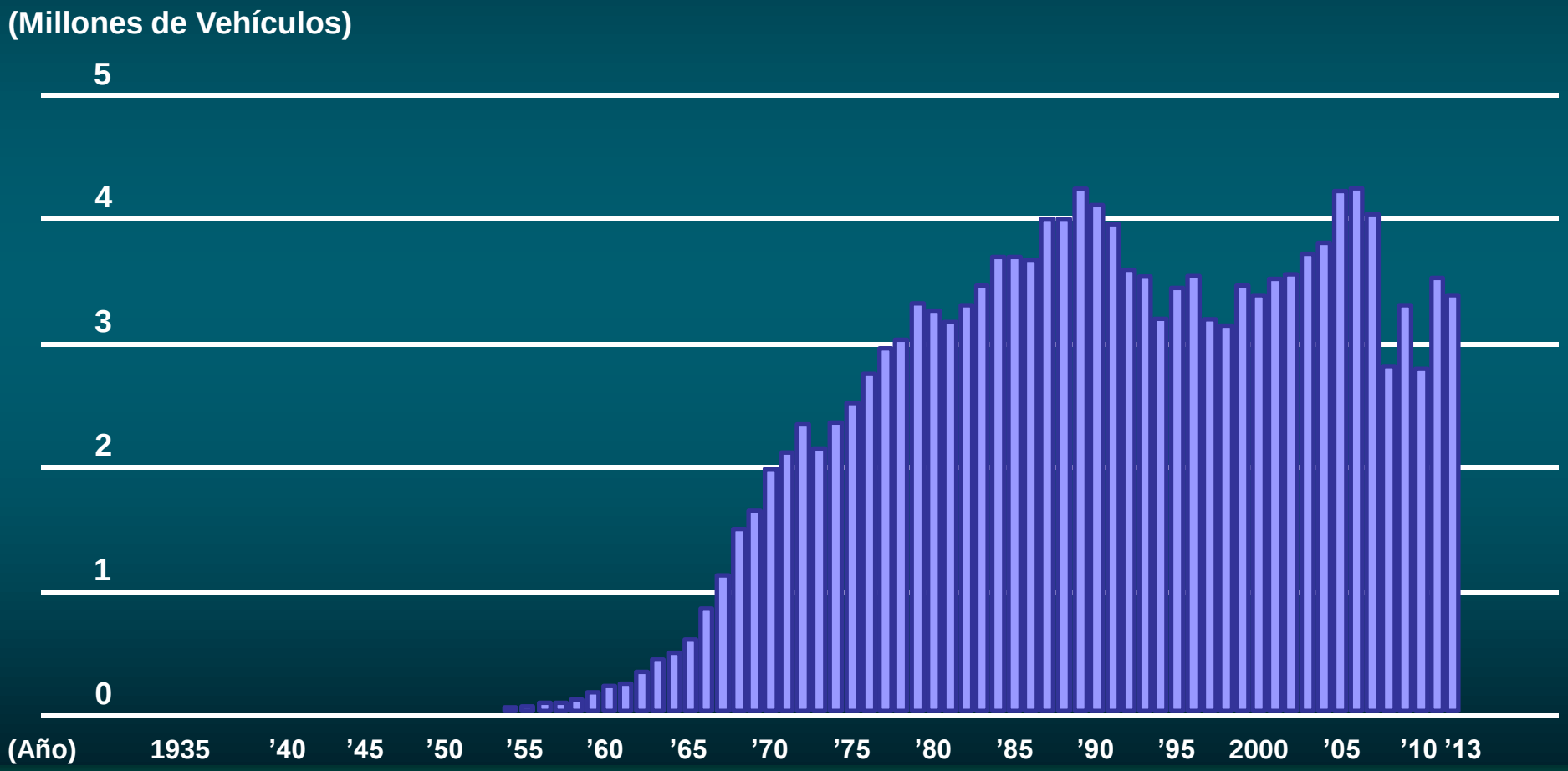
5. **Fomentar** una cultura corporativa que promueva la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, honrando la confianza y el respeto mutuos entre los trabajadores y los directivos…

6. **Perseguir** el crecimiento en armonía con la comunidad global, a través de una gestión innovadora…

7. **Trabajar** con aliados de negocios en investigación y creación para alcanzar beneficios mutuos de estabilidad y crecimiento a largo plazo, manteniéndonos abiertos a nuevas alianzas…

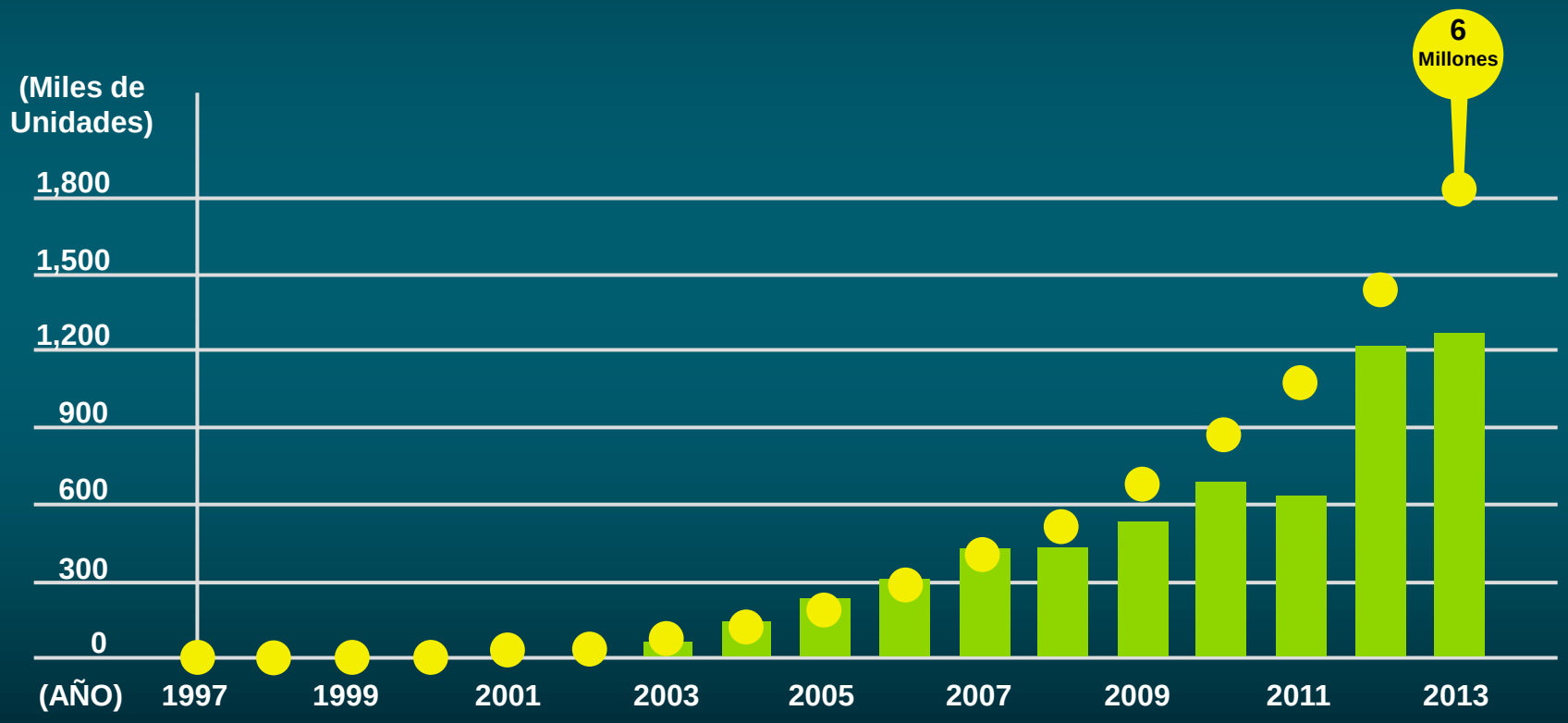


Producción Toyota en Japón (3)

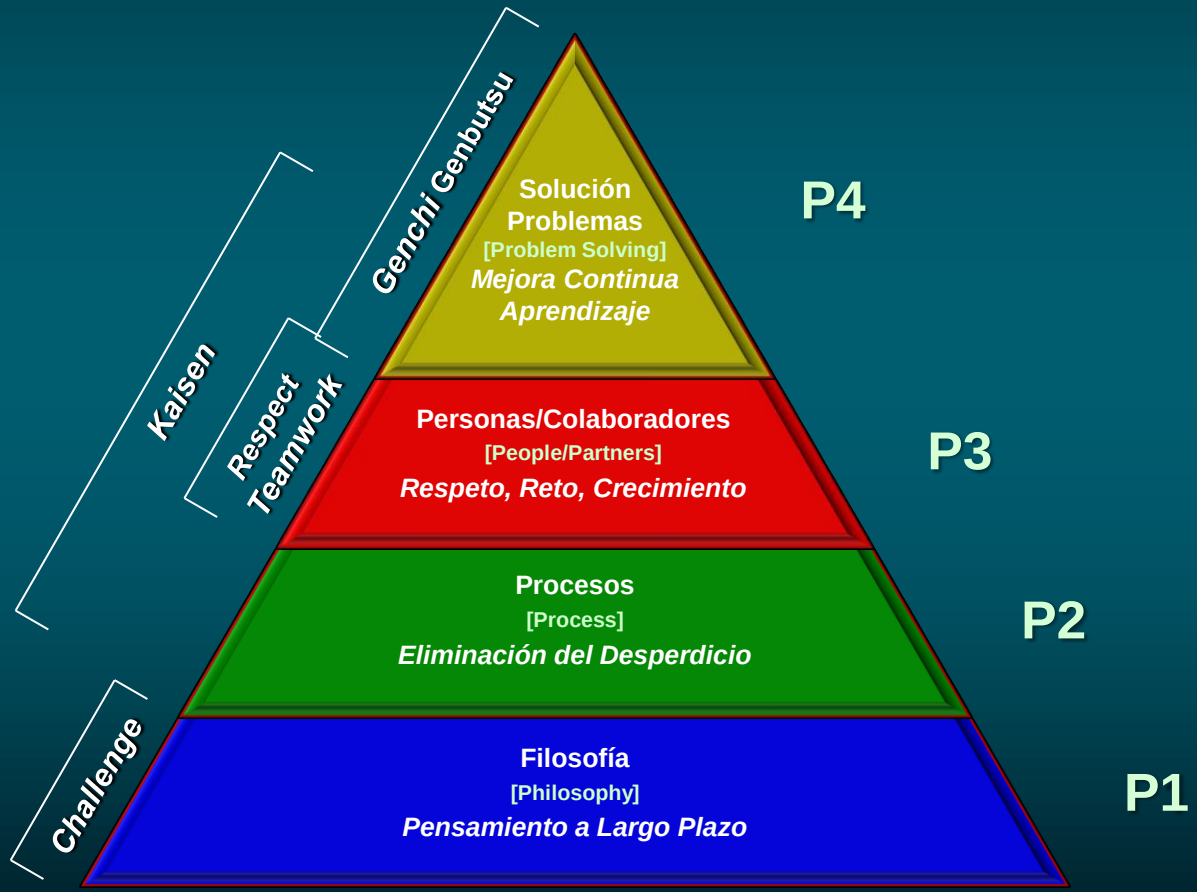


Compromiso Ambiental (3)

Ventas Mundiales de Híbridos Toyota



Modelo de Negocios Toyota (1)



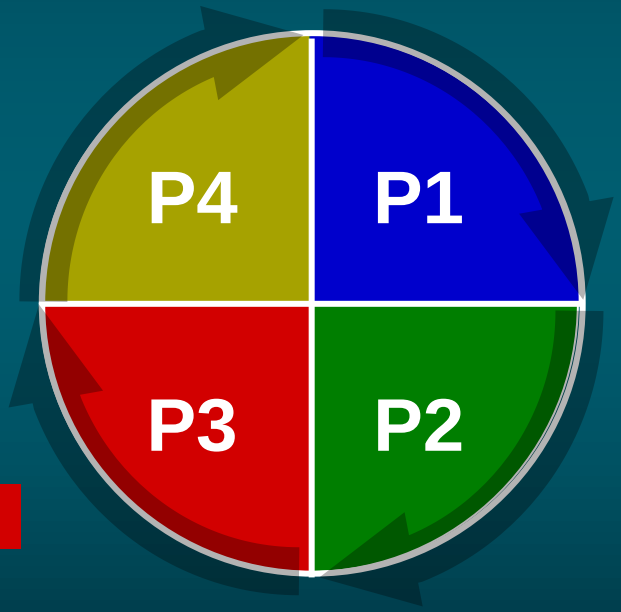
Enfoque Toyota 4P (1)

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Aprendizaje organizacional continuo *(Kaisen)*.
- Observación visual directa para entender la situación a fondo. (*Genchi Genbutsu)*.
- Toma cuidadosa de decisiones por consenso.
- Consideración detallada de todas las opciones.
- Implementación rápida.

PERSONAS/COLABORADORES

- Desarrollo de líderes que vivan la filosofía.
- Respeto, desarrollo y desafíos para la gente y sus equipos.
- Respeto, desafíos y apoyo para los proveedores



FILOSOFÍA

- Decisiones de gestión basadas en el largo plazo.
- Aún a costa de las decisiones financieras de corto plazo.

PROCESOS

- Creación de flujo de procesos para detección rápida de problemas.
- Sistemas basados en la demanda del cliente para evitar sobreproducción.
- Nivelación de cargas de proceso (Heijunka).
- Detención para resolver problemas.
- Tareas estandarizadas para la mejora continua.
- Control visual para detectar problemas, identificándolos en la superficie.
- Utilización de tecnología confiable, extensamente probada.

14 Principios Básicos (1)

1	Filosofía de Gestión a Largo Plazo	8	Tecnología Confiable/Comprobada
2	Flujo Continuo de Procesos	9	Liderazgo Altamente Competente
3	Sistemas Basados en Demanda del Cliente *(Pull)*	10	Gente Excepcional/Equipos Comprometidos
4	Nivelación de Cargas de Trabajo *(Heijunka)*	11	Sociedad con Colaboradores Externos
5	Detención para Resolver Problemas	12	Verificación Visual Directa
6	Estandarización de Tareas	13	Liderazgo de Equipo Eficaz
7	Control Visual	14	Organización que Aprende/Mejora Continua



Factores de Competitividad (3)

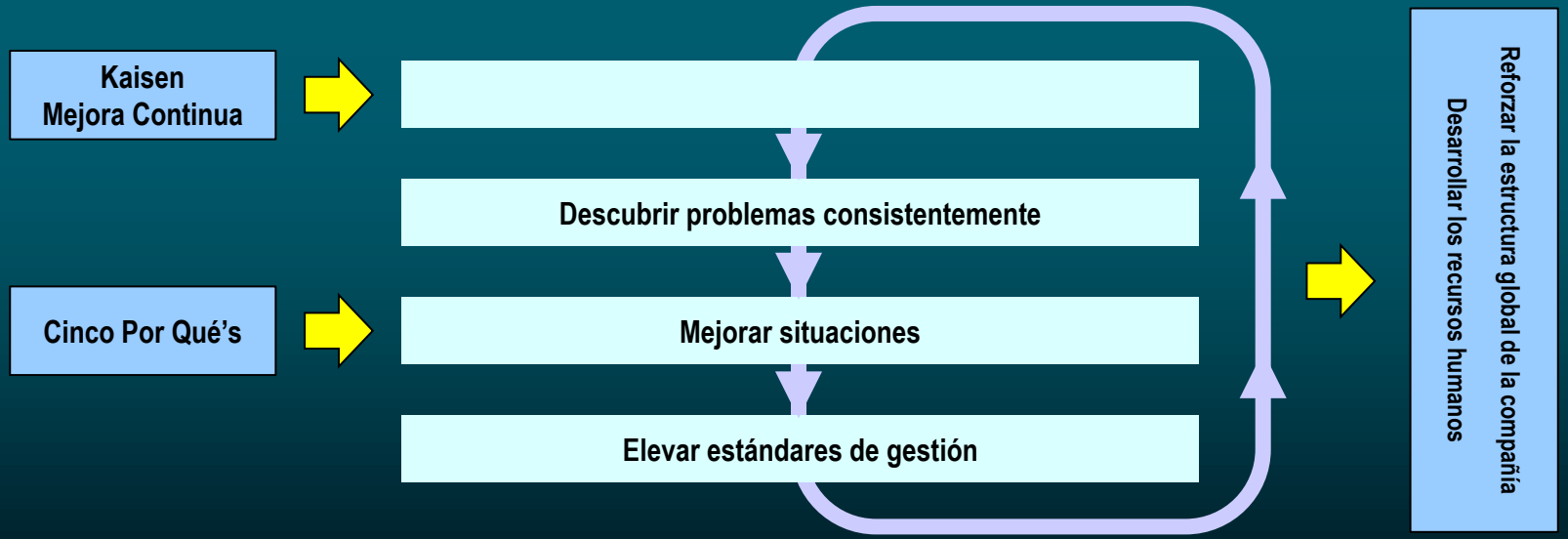
- ✓ Calidad
- ✓ Productividad
- ✓ Eficiencia de costos
- ✓ Cadena de suministro esbelta
- ✓ Desarrollo de recursos humanos
- ✓ Red eficaz de servicio post-venta
- ✓ Compromiso total con “justo a tiempo”
- ✓ Compromiso de los empleados con manufactura a conciencia



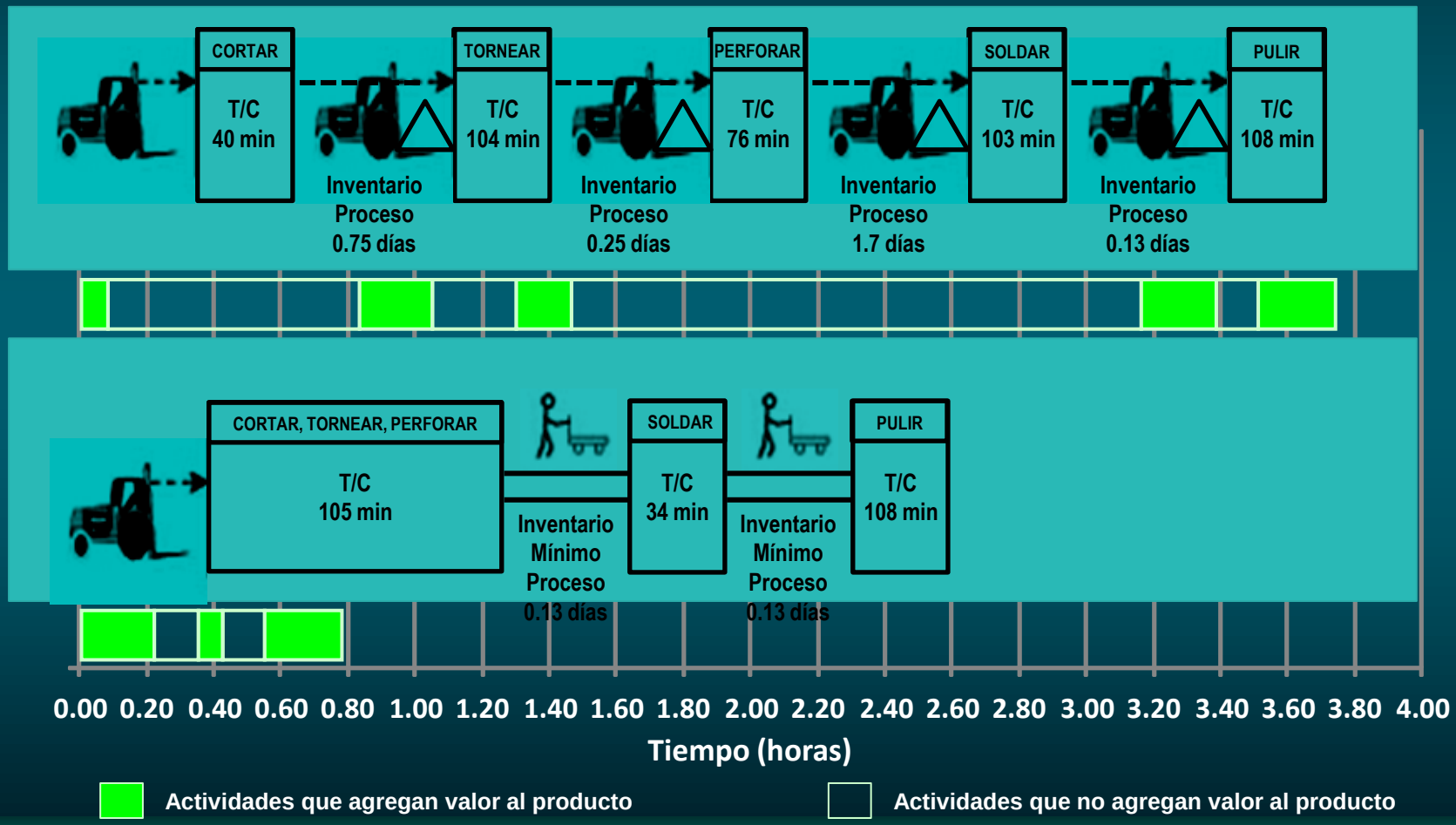
Toyota Production System [TPS] (3)

"Si bien la sabiduría de la humanidad es infinita, esta tiende a florecer únicamente durante períodos de adversidad. Cuando las cosas no están funcionando bien y un nuevo método esta siendo descubierto, se vuelve crítico que todas las propuestas se presenten abiertamente, se discutan a fondo y se lleven a la práctica para asegurar la mejora continua"...

TAICHI ONO
FUNDADOR TPS
TOYOTA MOTOR CORPORATION



Manufactura Esbelta (1)



Pérdidas de Valor [Muda] (1)

1. **Sobreproducción.** Producir artículos para los cuáles no existen órdenes, generando pérdidas en los costos por horas-hombre, almacenamiento y transportación asociados al exceso de inventario.

2. **Espera (tiempo perdido).** Pérdidas de productividad humana por actividades de espera, tales cómo descoordinación de procesos, uso de herramientas, suministros, partes de repuesto, demoras de procesos, fallas de equipo cuellos de botella en los procesos productivos.

3. **Transporte o maniobras innecesarios.** Etapas de procesos separadas a distancia, generando transporte ineficiente de materiales, partes, producto terminado o flujos de/hacia almacenes.

4. **Sobre-procesamiento o procesamiento inadecuado.** Actividades innecesarias para procesar las partes, procesamiento ineficiente debido a ineficiencias de equipo, o diseño de producto que generan maniobras innecesarias o defectos de producto. Un producto de mayor calidad al requerido.

5. **Exceso de inventario.** Exceso de materias primas, producto en proceso o producto terminado, que causan tiempos de entrega largos, obsolescencia, materiales dañados, costos de almacenamiento y transportación y demoras de producción. Esconde problemas como desbalances de producción, entregas tardías de proveedores, defectos,, disponibilidad de equipos y tiempos de preparación largos.

6. **Maniobras innecesarias.** Cualquier maniobra que los empleados deben realizar durante el curso de su trabajo, tales como búsqueda, acceso o colocación de partes, herramientas, así como caminar sobre desperdicios.

7. **Defectos.** Productos o partes defectuosos o necesidad de reproceso., reparaciones, re-trabajo, inspección, reemplazo de productos. Todas estas actividades implican desperdicios en maniobras, tiempo y esfuerzo.

8. **Creatividad de empleados sub-utilizada.** Pérdidas de tiempo, ideas, habilidades, habilidades, mejoras, oportunidades de mejora, por no comprometerse o escuchar debidamente a los empleados.



Liderazgo Toyota (1)

I. *La filosofía de la organización inicia con la alta dirección y requiere de una visión a largo plazo y de continuidad en el liderazgo…*

II. *Comprender y comprometerse con la filosofía de la organización, construyendo los sistemas y la cultura que permitan establecer "una organización que aprende"…*

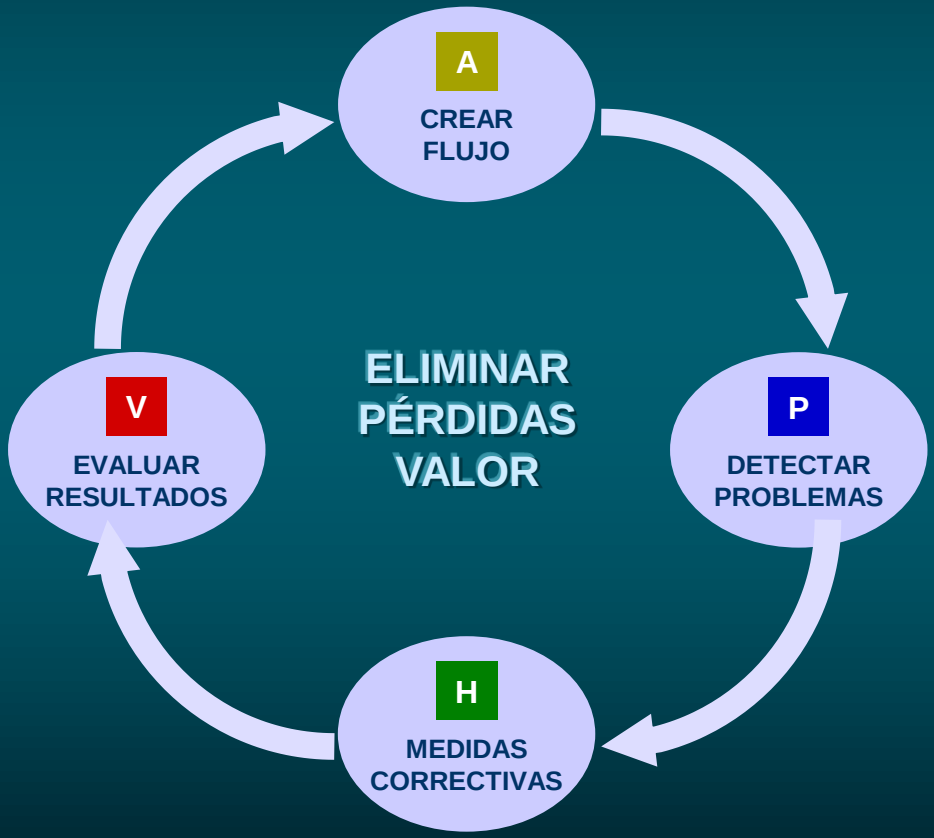
III. *Operar un sistema que permita desarrollar a las personas y promover internamente una cultura que asegure la mejora continua…*

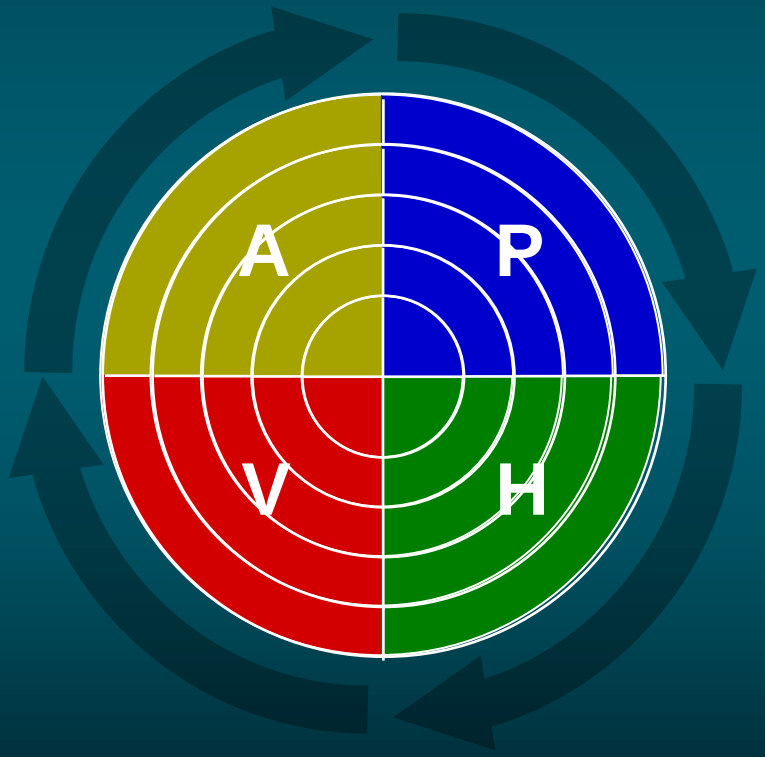
IV. *Poseer una voluntad extraordinaria para contribuir al éxito de la organización, demostrando una humildad personal igualmente extraordinaria…*

V. *Apoyar el crecimiento de sus subordinados, reclutando líderes apasionados con las mas altas competencias para trabajar con las prácticas de manufactura esbelta…*



Círculo de Calidad (1)





Proyectos Kaisen *(1)*

Quién es el Cliente	• Alcance del proceso de negocios. • Valor agregado para el cliente. • Objetivos medibles.
Mapa de la Situación Actual	• Etapas del proceso. • Flujo del proceso. • Identificar valor agregado y valor no agregado.
Mapa de la Situación Futura	• Eliminar valor no agregado. • Cuestionar valor no agregado pero requerido. • Cuestionar valor agregado ,¿por qué?, ¿por qué?, ¿por qué? • Salto creativo. • Explosiones Kaisen.
Plan de Implementación	• Qué, quién, cuándo. • Plan de formación y comunicación.
Acción	• Iniciar durante las reuniones de trabajo. • Continuar después de las reuniones. • Reorganizar con base a procesos críticos.
Evaluación	• Establecer indicadores de desempeño. • Monitorear el avance visualmente. • Mejora continua.



Mirando Hacia el Futuro (4)

- "Nos enfocaremos en dar a la gente la motivación y las herramientas para que juzguen y actúen de acuerdo con los conceptos de *genchi genbutsu,* con el fin de lograr nuestra meta de fabricar siempre-mejores autos"…
- "Sembraremos las semillas para nuestro crecimiento, tanto en el campo de automóviles existentes como en campos más allá de nuestras actuales fronteras de negocio, como un reto para el futuro"…
- "Hemos dado un paso más para fabricar siempre-mejores autos, fragmentando nuestra organización en compañías, más pequeñas e independientes, enfocadas en productos"…
- "Otra acción que tomaremos, sobre el reto de reestructurar nuestras prácticas de negocios, será el establecimiento de alianzas. En lugar de obsesionarnos en hacerlo todo nosotros mismos, nos hemos fijado la meta de mejorar nuestra competitividad a través de colaboradores externos"…

AKIO TOYODA
PRESIDENTE
TOYOTA MOTOR CORPORATION
2016



Referencias

1. Liker Jeffrey, The Toyota Way, 2004.
2. González-Pérez María, Entrevista a Fujio Cho, Presidente y Chairman de Toyota Motor Corporation, www.dinero.com, 2011.
3. Toyota Annual Report, 2014.
4. Toyota Global Newsroom , Financial Results for the Fiscal Year Ended March 2016:Prepared Remarks by President Akio Toyoda, 2016.

.

! MUCHAS GRACIAS !



rgmorales@market-inq.mx
www.market-inq.mx