

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título Original del Libro:
Lexus: The Relentless Pursuit

Autor : Chester Dawson

Fecha de Publicación: 17 de Sept 2004

Editorial: John Wiley & Sons.

Nº Páginas: 280

ISBN: 0470821108

Contenido:

Introducción	1
El estilo Toyoda	2
Buscando Bobos	4
Deux ex machina	6
De Tahara para el mundo	8
El convenio de Lexus	9
El Zen y el arte del mantenimiento de automóviles	11
El travieso de la familia	12
La Nación Lexus	13
Conclusión	14

Toyota - Lexus

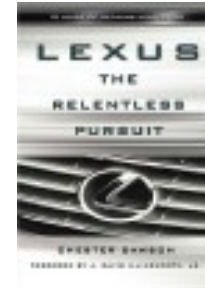
La implacable búsqueda de la perfección

Volumen 09-09

INTRODUCCION:

Durante años, Toyota había jugado con la idea de fabricar y exportar un automóvil de lujo. Este fabricante de automóviles japonés inició en los años treinta y había sobrevivido a la Segunda Guerra Mundial fabricando camiones para el ejército imperial primero y, más tarde, para las fuerzas de ocupación estadounidenses. A mediados de los sesenta comenzó a vender más automóviles que camiones, y a mediados de los ochenta comenzó un proyecto que desembocaría en la fabricación de su primer automóvil de lujo, el LS 400. En su creación no se escatimaron esfuerzos y, para que su distribución fuera un éxito, decidieron crear una red independiente de ventas, a pesar de los argumentos de quienes pensaban que el automóvil se había creado para ser el vehículo bandera

de la empresa y no para distribuirlo a través de los representantes Toyota, lo que enviaría un mensaje equivocado tanto a los compradores como a ellos mismos. Estos, por otra parte, tenían derecho por contrato a vender cualquier modelo Toyota. Nació así Lexus, la sección de lujo de Toyota, con el fin de lanzar al mercado estadounidense un auto de lujo que competiría con los entonces existentes: los estadounidenses Lincoln y Cadillac, el Británico Jaguar y los alemanes Mercedes y BMW. Han pasado ya quince años desde entonces y en ellos Lexus ha visto brillar el sol, pero también cómo el cielo se tornaba gris y ha debido soportar intensos temporales. Fiel a su origen japonés, Lexus ha aguantado y se ha esforzado por superarse sin



bajar la guardia. En esos quince años Lexus ha recorrido una parte del largo camino buscando sin tregua la perfección. En Lexus The Relentless Pursuit (Lexus La Búsqueda Incesante), Chester Dawson hace un ameno repaso del recorrido realizado por el gigante japonés y anticipar lo que puede ser su futuro.

EL AUTOR

Chester C. Dawson III trabajó durante diez años como corresponsal en Tokio de las publicaciones Business Week y Far Eastern Economic Review, así como de las agencias de prensa The Associated Press y Bloomberg News.

En el año 2000 comenzó a trabajar para Business Week en Nueva York y desde entonces ha publicado numerosos artículos sobre el sector automovilístico.

En la actualidad, Dawson es editor de Business Week.

“Toyota Motor Corporation es actualmente una de las diez empresas más rentables del mundo...”

El estilo Toyota

Con una capitalización de mercado de 130.000 millones de dólares, una cifra que supera la capitalización combinada de Ford, General Motors y Daimler-Chrysler, Toyota Motor Corporation (en adelante, TMC) es actualmente una de las diez empresas más rentables del mundo y el segundo fabricante mundial, por detrás de General Motors.

Por mucho que hayan cambiado las cosas en los últimos veinte años, la esencia de TMC sigue siendo la “manufactura” (“monotsumuri”, en japonés). Un proceso que, más allá de la simple elaboración de productos, implica el amor con que se crean las cosas que se fabrican a mano, con habilidad, conocimientos expertos y calidad. A pesar de fabricar vehículos para el mercado de masas, TMC se gastara una fortuna en lanzar un sólo automóvil de lujo es indicativo de que, en los últimos veinte años, TMC ha pasado de ser otro fabricante más de autos y autobuses baratos a convertirse en el segundo fabricante mundial de automóviles. Ese radical cambio tiene su génesis en la decisión de entrar en el mercado de automóviles de lujo estadounidense que, a comienzos de los ochenta, tomó el entonces presidente de TMC, Eijiro Toyoda.

Durante años el proyecto se

llevó a cabo tan en secreto que hasta se le otorgó un nombre clave, como en las mejores películas de espías. Quienes tomaban parte en el proyecto se referían a él como “maruefu”, ya que se le hacía constar con la letra F rodeada por un círculo (“maru”, en japonés). La “F” correspondía a la palabra inglesa “flagship”, pues el automóvil en cuestión estaba llamado a convertirse en el producto bandera de la empresa. Posteriormente, dicho automóvil pasó a conocerse como “F1” (lo cual no guarda relación alguna con los automóviles de Fórmula 1). Antes de abrir un restaurante, el dueño debe decidir si para obtener los ingresos deseados va a servir cien platos de sopa a diario o una langosta a la semana. Si en lugar de una fábrica de automóviles hubiese tenido un restaurante, podríamos decir que Toyoda ya estaba sirviendo los cien platos de sopa pero además sabía que, si lograba montar el negocio con estilo, también podía ofrecer la langosta. No obstante, Toyoda no se habría lanzado a la aventura de crear un automóvil de lujo por puro capricho. Contaba con el respaldo de la experiencia de TMC en el sector automovilístico, pero no se trataba de un empeño barato ni exento de riesgos. Aunque TMC creara un automóvil técnicamente superior, aún tendría que superar a la

competencia en confort y estilo, que no eran precisamente sus puntos fuertes. Además, también estaba en juego su reputación. TMC supo detectar la oportunidad existente en un mercado en el que, a medida que se habían ido enriqueciendo, los fabricantes de automóviles de lujo se habían ido distanciando de su clientela, hasta llegar a perder contacto con la realidad y los gustos de una nueva generación de compradores de automóviles: los “baby-boomers”. Esta generación, nacida al finalizar la Segunda Guerra Mundial, había comenzado a apreciar los atractivos de Toyota en su época universitaria durante los años 60s y 70s. Ya asentados en la vida, con una familia y un buen sueldo, estaban pidiendo a gritos un automóvil que se adaptara a sus necesidades. TMC debía crecer con ellos. En su lanzamiento al mercado de lujo, TMC siguió algunas de las tácticas que ya había empleado en el mercado de masas. La estrategia de Toyota consistía en vender los mejores automóviles de calidad de su clase, que a pesar de no resultar baratos, mejoraban el precio de la competencia. Además, para ajustar el precio para ganar clientes, Toyota recurrió a las economías de escala y, así mismo, se sirvió de la última tecnología de punta y de procedimientos industriales como la inspección múltiple

Haga su comentario!

que reduce el número de errores al tiempo que evita que pequeños problemas rueden en las líneas de producción hasta convertirse en errores garrafales. Al mismo tiempo, imprimió atributos de marca en sus productos, como ofrecer más valor por el dinero y poner énfasis en la calidad, lo que había propulsado a los fabricantes japoneses a los puestos de elite del sector automovilístico. El fundador de TMC, Kiichiro Toyoda, fue un trotamundos y oveja negra de una familia de fabricantes de telares automatizados, cuyo interés por los automóviles surgió a raíz de una visita a fábricas británicas y estadounidenses que realizó en 1929. En los años 30, en un Japón que comenzaba a industrializarse, las fábricas estadounidenses de montaje de automóviles eran prenda de admiración. A su vuelta a Japón, este ingeniero mecánico se propuso fabricar un automóvil y, para ello, se dedicó a diseccionar los kits de montaje de modelos de importación que llegaban listos para ser ensamblados en las fábricas que GM y Ford tenían en Japón. Con capital de la familia Toyoda y del poderoso zaibatsu (conglomerado industrial) Mitsui, en 1937 se fundó TMC, construyéndose la primera fábrica a 32 kilómetros de Nagoya en un pequeño pueblecito que más tarde pasaría a llamarse "Ciudad Toyota". Una fábrica

que se convertiría en no sólo la principal de TMC, sino también en laboratorio de pruebas de muchas de las técnicas que configuraron el "estilo Toyota" (The Toyota Way). Durante los años anteriores a la Segunda Guerra Mundial y en el curso de la propia guerra, Toyota sobrevivió gracias a la producción de camiones para el ejército, que curiosamente continuó al finalizar la guerra, pero esta vez dirigida a las fuerzas de ocupación estadounidenses. Cuando Eiji Toyoda tomó las riendas de Toyota a comienzos de los cincuenta, entró con la idea de lanzar al mercado automóviles de pasajeros. La idea se le ocurrió en 1950, año en que visitó varias fábricas estadounidenses que le sorprendieron por una parte por su tamaño y, por la otra, por una ineficiencia que le hizo sentir que había mercado para fabricar automóviles. En 1961, Toyota adoptó sus primeros sistemas de Total Quality Control con el fin de reducir a la mitad el número de errores en el sistema de la línea de producción. Y en 1966 se produjo un vuelco definitivo cuando comenzó a vender más autos que camiones.

En 1955, Toyota cosechó su primer gran éxito con un automóvil llamado Crown, que en un momento en el que pocos japoneses podían permitirse el lujo de comprar un auto, no tardó en convertirse en el modelo de taxi por

excelencia. A su posicionamiento contribuyó el hecho de que tanto los fabricantes europeos como los estadounidenses tuvieran vedada la entrada en el mercado japonés. Sin barreras arancelarias que lo protegiesen, el Crown no corrió la misma suerte en el extranjero, donde Toyota comenzó a ganarse la fama de gran "imitador" que los críticos también achacan a Lexus.

Con el lanzamiento de su primer automóvil en 1989, Lexus, la sección de automóviles de lujo de Toyota, se puso a la altura de sus rivales, con las alabanzas tanto de los compradores de automóviles estadounidenses, como de una prensa automovilística predispuesta contra el último grito en automóviles a precios populares. Viendo el peligro que suponía, BMW y Mercedes se organizaron para contrarrestar esta amenaza. A mediados de los noventa habían ganado algo de terreno, de modo que en 1995, el automóvil de lujo de importación más vendido fue un Mercedes. Los que sin duda salieron peor parados fueron los fabricantes estadounidenses Cadillac y Lincoln, cuyos compradores desertaron a favor de Lexus, y además a finales de los noventa tuvieron que enfrentarse a una dura competencia alemana.

El contundente éxito Lexus ha propiciado el abandono

**“(TMC)
...imprimió
atributos de
marca en sus
productos, como
ofrecer más
valor por el
dinero y poner
énfasis en la
calidad,...”**

**Haga su
comentario!**

de la política de precios bajos de sus comienzos. Sin embargo, ese precio superior que ahora puede exigir es un aliciente para TMC, ya que el margen de beneficios de los automóviles de lujo es el doble que el de los autos convencionales. A pesar de que TMC no da a conocer sus márgenes de beneficios por razones de competencia, es indudable que Lexus ha desempeñado un papel protagonista en lograr que las ganancias estimadas de TMC alcancen los 7.200 millones de dólares en el año 2003 o, lo que es lo mismo, el doble de lo declarado en el año 1999.

Las innovadoras campañas publicitarias del Team One de Saatchi & Saatchi, dicho sea de paso, también aportaron su granito de arena al éxito de Lexus y a la creación de la leyenda. De hecho, la publicación BrandWeek calificó el eslogan "The Relentless Pursuit of Perfection" (La Implacable Búsqueda de la Perfección) como uno de los más eficaces del siglo XX.

Buscando Bobos

El descalabro que sufrió el Toyota Crown en Estados Unidos en los años cincuenta sirvió a sus fabricantes para aprender una valiosa lección: en el futuro, todo automóvil dirigido a la exportación se fabricaría a la medida, teniendo en cuenta las condiciones especiales del

lugar al que iba dirigido. Nunca más se exportaría tal cual un modelo nacional al mercado internacional. En Octubre de 1984, Shoji Jimbo fue nombrado jefe del proyecto F1. Inmediatamente seleccionó un equipo formado por quince distinguidos ingenieros que, al igual que los compradores estadounidenses, habían concluido sus estudios universitarios a finales de los sesenta, los años de la contracultura, por lo que eran más independientes que la generación precedente, que se graduó justo después de la Segunda Guerra Mundial. Ese mismo mes se reunieron en Hakone, y para llegar a esta localidad turística famosa por sus balnearios, alquilaron una docena de automóviles europeos de importación. Tras comentar sus experiencias en la carretera, los ingenieros acordaron unánimemente utilizar el Mercedes Clase S y el BMW Serie 7 como puntos de referencia para el F1. En mayo de 1985, el equipo realizó un viaje de estudios de un mes a Estados Unidos, con el fin de investigar cuáles eran los deseos del comprador estadounidense. El circuito les llevó a varias grandes ciudades como Denver, Houston, Los Angeles, Miami, Nueva York y San Francisco, donde el personal local de Toyota les paseó por los mejores locales de la ciudad. Sin embargo, los curiosos nipones estaban más interesa-

dos en los parqueos de los restaurantes que en la comida. Diligentemente anotaron todo lo que veían: marcas y modelos de automóviles, cómo se estacionan los modelos más lujosos junto a la entrada, y demás. Visitaron también varios concesionarios, tiendas de lujo y los clubes privados de Beverly Hills y Palos Verdes, todo con el fin de observar a su público objeto en su hábitat natural.

En cada una de las ciudades visitadas organizaron sesiones grupales en las que estudiaron las reacciones de docenas de conductores de automóviles de lujo, anotando lo que les gustaba y disgustaba de sus rivales europeos. Con esto, llegaron a la conclusión de que el público objeto de estudio pertenecía a tres categorías: la primera estaba formada por consumidores mayores, sin estudios avanzados, que habían alcanzado la madurez durante el reinado de los tres grandes (Cadillac, Lincoln y Chrysler) y otorgaban gran importancia a las características de sus automóviles "Made in the USA". El segundo grupo estaba formado por consumidores más jóvenes, con estudios universitarios y exitosas carreras profesionales, partidarios de los BMW e interesados en mostrar a sus vecinos y amigos el alcance de sus logros. Por último, el tercer grupo estaba formado en su mayoría por propieta-

"BrandWeek calificó el eslogan "The Relentless Pursuit of Perfection" como uno de los más eficaces del siglo XX"

Haga su comentario!

rios de Mercedes, y eran los más adinerados, personas no sólo preocupadas por impresionar a los vecinos, sino también por las cuestiones de mecánica y servicio que van incluidas en el paquete. Este tercer grupo, compuesto por personas de mente abierta, se convirtió en el público objeto al que TMC dirigiría sus esfuerzos. A diferencia de los yuppies del segundo grupo, los integrantes de este tercero son personas con estudios superiores que tienen un pie en el mundo bohemio de la creatividad y otro en el reino burgués de la ambición y el éxito profesional. Son los que el New York Times denomina "bobos" tomando las dos letras iniciales de las palabras "bourgeois bohemian" (burgués bohemio). Estudios de psicólogos y antropólogos corroboraron lo que ya se evidenciaba en el curso de la investigación: que los compradores de automóviles de lujo deseaban adquirir automóviles exóticos y sentían cierto orgullo por la compra realizada.

Como resultado de todos estos estudios e investigaciones, se perfilaron cinco áreas en las que Toyota centró su atención al diseñar el F1: estatus, prestigio, imagen, alta calidad, alto valor de cara a la reventa o cambio en trade-in, excelente ingeniería y seguridad. Los estudios mostraban con claridad que este era el orden

de prioridades: lo que estos consumidores consideraban más importante era la percepción de sus congéneres y que los automóviles de lujo fueran ante todo una prueba de su éxito en la vida. El equipo de ingenieros estaba particularmente interesado por absorber el ambiente que se respiraba en el sur de California. Por ello, cinco de sus miembros se quedaron en Laguna Beach durante el verano con la finalidad de prolongar su investigación. Alquilaban una lujosa casa frente al mar y se dedicaron a conducir por las carreteras en lujosos automóviles europeos alquilados. Sus esfuerzos dieron fruto, pues volvieron a Japón con un concepto completo en el que se incluían diseños y hasta una maqueta de barro.

La siguiente tarea consistía en desarmar los mejores modelos de BMW y Mercedes, como cincuenta años antes hiciera Kiichiro Toyoda, con el fin de averiguar de qué estaban hechos. En julio de 1985 ya contaban con un prototipo basado en el Cressida, el automóvil de lujo al que el F1 sustituiría. Sin embargo el diseño final sólo llegaría tras descartar 450 prototipos. De hecho, el diseño exterior del F1 fue uno de los puntos que más controversia suscitó entre los equipos japonés y estadounidense. La junta directiva no se decidió por ningún diseño

hasta tres años y cuatro meses después de comenzar el proceso y el diseño final resultó ser más ortodoxo de lo que algunos esperaban. Manteniéndose fiel a su creencia de que más vale prevenir que lamentar, TMC decidió no arriesgar y apostó por un diseño que recordaba al del Mercedes 300E por ambos lados y al BMW 735i por la parte trasera. No tardaron en llover las críticas que hacían referencia a esta imitación.

En 1987 piden a Ichiro Suzuki que diseñe un automóvil que se ajuste como un guante al mercado estadounidense y que no se parezca a ningún otro automóvil japonés. Como ingeniero jefe, se familiarizó con todas las facetas del proyecto, desde las especificaciones del motor a la textura de las fibras que forrarían los asientos. Con el fin de guiar a los cientos de ingenieros que estaban a sus órdenes, elaboró un conjunto de criterios sin precedentes con los que el automóvil tendría que cumplir y así retó a su equipo a rebasar las fronteras de la ingeniería automotriz. Para alumbrar el proceso creativo, recurrió también a dos preceptos iluminadores dignos de la filosofía Zen. El primero de ellos, "genryu taisaku" o vuelta a la esencia, consistía en centrarse en los elementos básicos que componen un automóvil sin pensar en los adornos lujosos.

“Sin embargo el diseño final sólo llegaría tras descartar 450 prototipos.”

Haga su comentario!

El segundo era "naokatsu" e implicaba ir más allá, superar las características de BMW y Mercedes.

El diseño exterior más aerodinámico de un automóvil es bajo por delante y alto por detrás. De esta manera no sólo se reduce el consumo, sino también el ruido en la cabina. Sin embargo, pocos compradores encuentran atractivo un diseño así, cuya estética sólo ha sabido capturar Jaguar. Las exigencias de Suzuki volvieron loco al equipo de ingenieros, que debían alcanzar logros que hasta entonces ninguna otra marca había conseguido, retos aparentemente imposibles. Pero imposible no era una palabra que a Suzuki le gustara oír. Para comenzar, Suzuki pidió a sus ingenieros que redujesen el coeficiente de arrastre aerodinámico a menos de 0,30. Algo que hasta entonces era leyenda, pues el Mercedes 420SE y el BMW 735i estaban, respectivamente, en 0,32 y 0,37. Eran inevitables las tensiones entre los estilistas y los ingenieros, que estaban obsesionados con la aerodinámica. Pero finalmente, utilizando una serie de nuevos e ingeniosos trucos, dieron con un diseño que respondía a las exigencias de Suzuki. Las pruebas de carretera se realizaron en junio de 1986 en las autopistas alemanas, en septiembre en Estados Unidos y durante el invierno en Suecia, donde la crudeza del clima serviría

para probar un sistema de control de la tracción y frenos antibloqueo. Con el fin de mantener el programa en secreto se utilizaron "mulas", es decir, prototipos camuflados con paneles hechos a mano y soldados al cuerpo del automóvil que les daban el aspecto de otros modelos de Toyota. Paralelamente, se llevaron a cabo investigaciones para fabricar una pintura resistente al paso del tiempo. Para el salpicadero del vehículo, se probaron 24 tipos de madera antes de decidirse por el nogal californiano. Además, en pro de la uniformidad, para las aplicaciones de piel se utilizó tan sólo un proveedor, lo cual rompía con uno de los principios más arraigados en el seno de Toyota: el de utilizar varios proveedores con el fin de mantener los precios bajos. Por último, se utilizó la última tecnología en el panel de instrumentos y en el equipo de sonido. A sus 76 años, tras conducir el nuevo Lexus LS, el Benz 420 SEL y el BMW 735i, Eiji Toyoda declaró que, al compararlos, apreciaba que el LS poseía grandes méritos. Indudablemente, estaba haciendo gala de su modestia. TMC tenía la certeza de haber creado un monstruo capaz de aplastar a la competencia.

Deus ex machina

Tras graduarse en ingeniería en 1949, Ichiro Suzuki comenzó a trabajar para Toyo-

ta como operario en la línea de ensamblaje de la carrocería de los vehículos. Unas semanas después de comenzar, estaba tan aburrido que decidió ir a hablar con el director para solicitarle un cambio de puesto. El director le escuchó pacientemente y le propuso un trato: si trabajaba en ese puesto durante un año logrando un rendimiento satisfactorio, le transferirían a otro departamento.

Suzuki se esforzó en hacerlo, pero como el director imaginaba, el cambio de departamento no fue necesario porque Suzuki aprendió a encajar y a disfrutar de su trabajo al darse cuenta de que Toyota no funcionaba como un conjunto de departamentos sin comunicación alguna, sino que más bien constituía una serie de equipos interconectados y que su puesto le brindaba la oportunidad de tratar con otros equipos y aprender de todo un poco. Además, Suzuki tuvo la fortuna de formar parte del equipo del famoso ingeniero Tetsuo Hasegawa, que había trabajado en motores de aviones y que se encargó del diseño del Corolla, el modelo más vendido en Japón durante tres décadas.

De Hasegawa aprendió valiosas lecciones. Para comenzar, supo que era el compromiso total con la causa de Toyota lo que inspiraba a sus empleados a mejo-

“...debían alcanzar logros que hasta entonces ninguna otra marca había conseguido, ...”

Haga su comentario!

rar constantemente. Tal vez las metas propuestas fueran tan poco realistas que resultara imposible alcanzarlas; sin embargo, el simple hecho de esforzarse por hacerlo servía para progresar en el camino, logrando avances que hasta entonces eran tan sólo la materia de que estaban hechos los sueños. Fue así como no sólo aprendió a poner el ingenio al límite subiendo el listón para los que viniesen detrás, sino que también forjó su instinto de ingeniero. Cuando veinticinco años más tarde tomó las riendas del programa de desarrollo de Lexus, aportó al puesto todo ese acervo.

Los criterios que debía cumplir el motor del F1 no se determinaron hasta abril de 1988, es decir, trece meses antes de su lanzamiento al mercado. Un horizonte temporal con el que, por demasiado ajustado, no se acostumbraba a trabajar en los años ochenta. Las especificaciones del nuevo modelo tampoco tenían precedentes. Para comenzar, se esperaba que la aerodinámica fuera superior a la de todo automóvil fabricado hasta la fecha, debía alcanzar una velocidad de 250 km/h (frente a los 222 km/h del BMW 735i y los 220 km/h del Benz 420SE) e, incluso a esa velocidad, la cabina debía ser silenciosa. El peso general también debía ser inferior al de los vehículos alemanes. Y, además, resul-

ta crucial que consumiera menos combustible, ya que con ello no sólo lograrían escapar de un impuesto federal que gravaba los automóviles que rebasaran un determinado consumo por kilómetro, sino que además tendrían un poderoso argumento de compra de cara a la campaña de marketing. Y, por supuesto, todo ello debía lograrse a un precio varios miles de dólares por debajo de la competencia. Nadie dijo que fuera a ser sencillo, pero había que ponerse manos a la obra. El secreto del éxito estaba en el motor, que no sólo es la parte más cara de un automóvil, sino también la más pesada. Tras intensos debates, los ingenieros se decidieron por un motor de 3,8 l., que ofrecía una aceleración aceptable, además de pasar la prueba del impuesto. A última hora, Suzuki lo cambió por uno de 4 l. que tendría que caber en un automóvil que pesara como máximo 1918 kg.. La terquedad del ingeniero jefe Suzuki estaba sacando de quicio a sus subordinados, que consideraban sus exigencias tan probables de llevar a cabo como meter una ballena en una caja de fósforos. En otras palabras, imposible. Pero, como decíamos, imposible no era una palabra que le gustara oír a Suzuki. Más tarde, el automóvil sería conocido como LS 400, en consonancia con su motor de 4.0 litros. Los departa-

mentos responsables del motor, suspensión, transmisión y carrocería se esforzaron por aumentar la precisión y disminuir el peso de los componentes hasta niveles nunca antes alcanzados, ni en Japón, ni en ninguna otra parte. De hecho, TMC tuvo que sustituir las máquinas que utilizaba para soldar y ensamblar por costosos equipos hechos a la medida, cara inversión para un automóvil del que se proyectaba vender 3.000 unidades al mes. A pesar de su ligereza, al LS no le faltaban cualidades. Aunque otras marcas de lujo como Cadillac, Lincoln y Jaguar lograron escapar al impuesto, ninguna de ellas pudo aproximarse a los 249,4 km/h del LS 400, pues ni siquiera alcanzaban los 209 km/h. Además, el motor del LS 400 demostró su capacidad de resistencia, pues tres años después de su estreno, seguía dando el mismo excelente rendimiento del primer día, incluso con los conductores más exigentes al volante. Tanta confianza tenía TMC en la calidad de su trabajo que decidió hacer algo fuera de lo común: invitó a la prensa automovilística a Alemania con el fin de realizar pruebas de manejo en las autopistas, y comparar así el LS 400 con modelos equivalentes de BMW y Mercedes en su propio terreno.

La prensa alemana, que no había sido invitada, calificó las pruebas de manejo de

“Tanta confianza tenía TMC en la calidad de su trabajo que decidió hacer algo fuera de lo común: invitó a la prensa automovilística...”

Haga su comentario!

"Tour de Disneylandia". Los fabricantes de automóviles germanos lo consideraron un insulto. Por su lado, la prensa estadounidense quedó impresionada por el rendimiento y la comodidad del LS 400. Sus informes abrieron muchas puertas en el ascenso de Lexus hacia el olimpo de los automóviles de lujo, en el que hasta entonces sólo habitaban estadounidenses y alemanes.

De Tahara para el mundo

A finales de los setenta, una vez superada la crisis del petróleo que marcara el comienzo de la década, Toyota se planteó construir una mega fábrica junto a la costa en unos terrenos pantanosos que habían sido calificados para uso industrial. La mayor ventaja del terreno era su localización junto al mar, que facilitaría la exportación de vehículos. En contrapartida, Tahara no contaba con infraestructura alguna (teléfono, electricidad, agua, carreteras). Sin embargo, TMC tomó una decisión inspirada por el ejemplo del fabricante de acero NKK Corp., que años antes había construido una planta orientada a la exportación en una isla artificial frente a Kawasaki, demostrando que era posible hacerlo de forma eficiente aunque en torno a la fábrica no hubiese infraestructuras. En la actualidad, Tahara es, por mucho, la fábrica más

grande de Toyota y ha sido calificada como la más eficiente del mundo por tener el menor número de defectos por vehículo.

No obstante, antes de que Tahara produjera su primer automóvil, TMC tuvo que luchar con las arenas movedizas sobre las que la fábrica se construyó. Aun así, la construcción se realizó en 11 meses, se realizaron las primeras pruebas en enero de 1979 y la producción comenzó pocas semanas más tarde.

Pero el mayor contratiempo llegó a la hora de contratar personal, pues Tahara necesitaba una migración a gran escala que suponía un reto no sólo desde el punto de vista logístico (las primeras viviendas permanentes no estuvieron listas hasta dos meses después de comenzar a funcionar), sino también moral (los trabajadores estaban resentidos por tener que cambiar sus hogares por un terreno inhóspito donde no había ni casas, ni tiendas donde comprar comida). Pero por muchos problemas que tuviesen para adaptarse, Tahara no se creó para complacer a sus trabajadores, sino para dar rienda suelta a la aventura de la automatización de TMC. Tahara sería el lugar de trabajo del futuro. Con la previsión de que llegaría el día en que Japón sufriría una seria escasez de mano de obra, Tahara se convertiría en una

fábrica sin trabajadores capaz de seguir compitiendo en los mercados mundiales. Y mientras todo iba viento en popa desde el punto de vista interno, en el exterior nubes grises en el horizonte presagiaban un tiempo tempestuoso. En el mismo año en que Tahara abrió sus puertas se produjo una segunda crisis petrolífera, los fabricantes japoneses se enfrentaban a las amenazas competitivas de GM en el mercado estadounidense y sufrían la presión de las organizaciones industriales de Estados Unidos, que querían que los japoneses abriesen fábricas allí en lugar de exportar sus vehículos desde Japón, con la idea en mente de que las condiciones de partida les igualarían en la lucha. Con fábricas en Estados Unidos, los japoneses tendrían que enfrentarse a los mismos problemas de calidad y relaciones con los sindicatos que los Tres Grandes (Chrysler, GM y Ford). En 1981, Japón había desplazado a Estados Unidos como mayor productor mundial de automóviles.

La fabricación de vehículos entró en la primera de muchas rondas de negociaciones comerciales entre ambos países, cuyo fruto fueron unas restricciones "voluntarias" a la exportación que se repartieron entre los varios sectores económicos.

En 1982, Tahara añadía el Celica a su producción, pero

“En 1981, Japón había desplazado a Estados Unidos como mayor productor mundial de automóviles.”

Haga su comentario!

el horizonte del sector automovilístico seguía siendo sombrío dada la aguda recesión que golpeaba a Estados Unidos, el mayor socio comercial del país del sol naciente. Sin embargo, firmemente comprometido con su propósito, Toyota siguió su camino. En 1987, TMC anunció sus planes de crear una sección de automóviles de lujo. Dos años más tarde, un pequeño grupo de trabajadores de elite comenzó la fabricación del LS 400 y así nació el primer vehículo bajo unos carteles que decían: "De Tahara al Mundo". Meses antes del alumbramiento, se había recibido un ejército de soldadoras robóticas que ejecutaban sus tareas con una precisión sin precedentes. Las máquinas, de tres metros de altura, podían soldar hasta cinco planchas de acero de diferente grosor evitando que se oxidaran gracias a su ajuste, además de que las puntadas del láser eran invisibles al ojo humano. El proceso continúa en la siguiente línea de producción, donde una legión de robots envuelve las carrocerías con las planchas de acero como si estuvieran haciendo papiroflexia. Luego una cinta transportadora automatizada sumerge los automóviles en un baño de químicos con el fin de hacerlos resistentes al óxido, tras lo cual le son aplicadas cuatro capas de pintura por otro robot. Posteriormente, unos brazos mecánicos ajustan

las ruedas con tornillos y penetran en el interior del vehículo para instalar los asientos. Pequeños robots, al estilo de los droides de la Guerra de las Galaxias, se pasean por la fábrica reparando piezas. Por último, una máquina vapulea violentamente los vehículos mientras los ordenadores verifican que no hay grietas, piezas sueltas o instaladas por debajo del estándar. Cada día, una selecta plantilla de 400 trabajadores de elite fabrica trescientos sesenta Lexus LS 430 y GS 430, empleando una media de 2,66 minutos en cada una de las tareas de que consta el montaje de un vehículo, frente a los 3,7 minutos de las fábricas de BMW y los 4 de Mercedes. Y no es que los trabajadores de Tahara trabajen apurados; tan sólo se limitan a hacer bien su trabajo. Se requieren nueve horas para montar un Lexus adecuadamente.

Con todo, cabe cuestionarse si la fábrica sin trabajadores es posible. Y la respuesta es "no". Tahara fue un experimento que surgió como respuesta a las predicciones que vaticinaban escasez de mano de obra, y estas no se cumplieron. Lo que sí se produjo fue el estallido de la economía burbuja japonesa, el surgimiento de China como potencia económica y "taller del mundo" y un encajecimiento del yen como consecuencia del Plaza Accord de 1985, que dificultó

las exportaciones. Los despidos masivos no son una alternativa en una fábrica en la que trabajan robots y, además, desde el principio quedó claro que el cuidado del detalle y el toque final que da al acabado un ser humano son insustituibles. No existía ecuación matemática en el mundo que pudiese capturar la esencia del "monozukuri".

El Convenio de Lexus

Davis Ilingworth, el hombre que hizo más que ningún otro por poner a Lexus en el mapa de Estados Unidos, comenzó su carrera profesional en los setenta trabajando para Chrysler, donde pronto se hizo un nombre coordinando campañas de marketing y haciendo de enlace entre los concesionarios y la odiada sede de Detroit. Sus cualidades para la resolución de problemas y sus dotes de conciliación le pavimentaron el camino hacia sucesivos ascensos. En 1979, la segunda crisis del petróleo golpeó a una Chrysler cuya alta directiva, durante años, había hecho gala de su ineptitud para administrar la empresa. Ante las sombrías perspectivas de futuro, Ilingworth decidió pasarse a la competencia siguiendo los pasos de su tío Buck McCurry. En una reunión con los directores generales en su primer día de trabajo, le sorprendió ver a

“...el cuidado del detalle y el toque final que da al acabado un ser humano son insustituibles.”

Haga su comentario!

los directivos japoneses escuchando pacientemente a los jefes de venta regionales para identificar problemas de marketing y distribución y ofreciendo sugerencias para mitigarlos. Un intercambio impensable en la sede de Chrysler en Detroit.

Al igual que McCurry, Illingworth no tardó en convertirse en uno de los miembros de confianza del círculo interno de TMC en Estados Unidos, un grupo de antiguos empleados de los Tres Grandes para los que la empresa japonesa constituía una tabula rasa sobre la que podían reescribir sus carreras profesionales. Por su parte, Toyota acogió con los brazos abiertos el conocimiento institucional del mercado estadounidense que estos hombres aportaron. En 1982, Illingworth fue nombrado jefe regional de ventas en Los Angeles y poco después pasó a encargarse de las ventas en todos los Estados Unidos.

A comienzos de los ochenta se puso en marcha el proyecto de crear un automóvil de lujo. Sin duda, un automóvil de lujo necesitaba un canal de distribución independiente, una personalidad diferenciada y un nombre propio. De hecho, Lexus es una palabra inventada que suprime la "A" del nombre propio Alexis y, mezclando "lexis" y "luxury", se obtiene ese neologismo que suena a latín. Como logo se eligió la

letra "L" rodeada de una elipsis imperfecta. La tarea de construir esa nueva franquicia recayó sobre el veterano de Chevrolet Jim Perkins, primer director de la sección Lexus, y su mano derecha, Dave Illingworth. En los concesionarios de Lexus trabajarían profesionales experimentados que diesen un trato excelente a los clientes. Para ello se siguió una filosofía de que el cliente es lo primero, codificada por Illingworth en 1987 en un documento denominado "El Convenio de Lexus", y que debía ser firmado por los concesionarios como parte del contrato con TMS. Para la creación de las campañas publicitarias que lanzarían la marca se recurrió a la agencia Saatchi & Saatchi, que puso en manos del Team One el encargo de crear una campaña digna del LS 400. Cuando Team One visitó las fábricas de Toyota en Japón, lo que más les impresionó fue la devoción fanática del Ingeniero Jefe Suzuki y de su equipo. A su vuelta a Estados Unidos y tras mucho cavilar, dieron con un eslogan que rompería moldes: "The Relentless Pursuit of Perfection". Iniciaron una sigilosa campaña publicitaria a comienzos de 1989 tras el debut del automóvil en Detroit. A diferencia de lo que hiciera Nissan, Lexus decidió no enfatizar las raíces japonesas del automóvil. Asimismo, Team One deci-

dió no utilizar ni a celebridades ni a modelos. Su meta era crear una sensación entre la clase pudiente, hacer que el neologismo sonase, que la gente lo buscara en el diccionario. Querían movimiento y lo lograron. A pesar de las restricciones de tiempo y dinero con las que trabajó, Team One elaboró tres exitosos anuncios que hicieron tomar conciencia de la existencia de Lexus a muchos compradores de automóviles de lujo. La que más llamó la atención del público fue una que internamente se llamó "Bounce", que era la versión chic del truco de poner un vaso de agua sobre el techo de un LS 400 suspendido sobre bloques, para que las ruedas no tocaran el suelo, y acelerar hasta alcanzar la velocidad máxima sin que ello produjera una sola onda en el vaso. El anuncio, en el que se veía un LS 400 con quince copas de champagne sobre el techo, dio lugar a muchos comentarios e incluso levantó la voz crítica del activista y populista David Horowitz, que retó a Toyota a proporcionar pruebas contundentes. Toyota le envió una cinta de vídeo, pero un Horowitz aún incrédulo les desafió a repetir el truco en su propio show televisivo, visto en toda la nación. Y así lo hicieron: el truco funcionó exactamente igual que en el anuncio, con lo que Toyota se embolsó no sólo el beneficio de la publicidad gratuita,

“En los concesionarios de Lexus trabajarían profesionales experimentados que diesen un trato excelente a los clientes.”

Haga su comentario!

sino también el crédito y admiración del público.

El Zen y el arte del mantenimiento de automóviles

Al echar la vista atrás, se diría que la historia de Lexus ha fluido como un largo y tranquilo río, pero lo cierto es que el camino ha estado salpicado de pequeños y grandes contratiempos que sus dirigentes han sabido superar empleando grandes dosis de perseverancia, disciplina y esfuerzo.

Para comenzar, justo antes del lanzamiento del LS 400 en el salón del automóvil de Detroit en 1989, recibieron un requerimiento judicial por utilizar el nombre Lexus. Una empresa dedicada al procesamiento de datos en Ohio, llamada Mead Data Central, que poseía una herramienta de búsqueda en bases de datos conocida como Lexis/Nexis, estimó que Lexus se parecía demasiado a Lexis, por lo que interpuso una demanda. Aunque el juez falló a favor de Toyota, durante meses Lexus estuvo esperando en el limbo, se le prohibió utilizar el nombre en el salón del automóvil (donde apareció como la "división de lujo de Toyota") y, después de haber invertido una fortuna en construir un nombre de marca, estuvo a punto de quedarse sin él. Afortunadamente, la marca Lexus salió

fortalecida del proceso judicial, que por otra parte contribuyó a propagar su fama. En medio del proceso judicial, TMC sufrió el duro golpe de ver cómo uno de sus hombres de confianza, Jim Perkins, volvía con su antiguo patrón, GM, dejándoles en la estacada justo después del lanzamiento de Lexus. Su desertión ponía de manifiesto la existencia de una división interna entre empleados japoneses y estadounidenses. A cambio de la promesa de empleo de por vida y un trabajo más creativo, el círculo virtuoso de empleados estadounidenses procedentes de los Tres Grandes había aceptado paquetes salariales menores que los que ganaban empleados del mismo nivel en empresas estadounidenses. Sus posibilidades de ascenso existían, pero eran limitadas. Resultaba evidente que existía un techo de cristal que separaba a los japoneses de los estadounidenses. De hecho, en aquella época era impensable que un estadounidense llegase a ser presidente de la compañía. Otra de las piedras que se les cruzó en el camino fue un fallo en el control de navegación del LS 400. La primera vez que se apercibieron del problema fue cuando, en uno de los concesionarios, durante una prueba de manejo un cliente potencial se llevó el susto de ver cómo, a pesar de pisar el freno, el vehículo aceleraba.

La pieza defectuosa fue enviada de inmediato a Japón para ser analizada. Por las mismas fechas apareció también un problema con el cableado del automóvil: la luz de freno de la ventana posterior de un LS 400 se había sobrecalentado desahaciendo la caja de plástico negro en que estaba alojada. Sustituir las piezas de todos los automóviles vendidos, defectuosas o no, resultaría complicado y costoso. Sin embargo, TMC no dudó ni un solo momento en que eso era precisamente lo que debía hacer lo antes posible. A primera vista, los problemas del LS 400 parecían una repetición de disfunciones que habían afectado al Audi 5000-S unos tres años antes. En una de las peores campañas de relaciones públicas llevadas a cabo por un fabricante de automóviles, al no encontrar ningún fallo mecánico en el vehículo, Audi achacó los defectos a la conducción de los usuarios demandantes que, a su juicio, estaban confundiendo el freno con el acelerador. El tiro les salió por la culata, pues solo logró contrariar a sus clientes y finalmente, para restaurar su buen nombre, no tuvo más remedio que comprometerse a revisar los automóviles. Audi hizo poco, mal y tarde. Su reputación ya estaba dañada, a pesar de que finalmente los tribunales internacionales le dieran la razón a su favor.

“Resultaba evidente que existía un techo de cristal que separaba a los japoneses de los estadounidenses.”

Haga su comentario!

Lexus, por el contrario, admitió su culpa desde el principio y facilitó a sus compradores el trámite de sustituir las piezas: a unos les prestó automóviles durante el tiempo en que los suyos estarían en reparación, a otros se los fueron a buscar y entregaron a la puerta de sus casas y a todos ellos se los devolvieron limpios, encerados y con el tanque lleno. Al final, el hábil manejo del episodio sirvió para pulir el nombre Lexus hasta sacarle brillo. La propia revista Time alababa la jugada con un artículo titulado "Zen and the Art of Automobile Maintenance".

El travieso de la familia

A mediados de los noventa Toyota se encontraba en un impasse: las ventas flaqueaban, los concesionarios estaban de capa caída y su línea de productos se marchitaba a causa de la acalorada competencia con sus rivales en el mercado de automóviles de lujo estadounidense. Hacía falta un cambio.

Toyota se lanzó al desarrollo de un nuevo modelo tomando la precaución de diseñarlo con miras a evitar los aranceles, por si acaso se repetían las sanciones. La estrategia para lograrlo consistía en vender menos automóviles de lujo y más camionetas ligeras de lujo o, lo que es lo mismo, más todo

terrenos (SUV: "Sports Utility Vehicle" o vehículo deportivo utilitario). Con ello, al responder al cambio de los gustos y patrones de compra de los "baby-boomers", también fortalecería otro de sus puntos débiles.

Los directivos de TMC se pusieron manos a la obra e identificaron un trío de automóviles Toyota que podrían "lexificarse" con facilidad. El primer todoterreno de Lexus, el LX 450, era una combinación del Toyota Land Cruiser con algunos toques de automóvil de lujo, e hizo su debut en enero de 1996. Team One elaboró unos anuncios en los que se le veía subiendo por un rascacielos. Su parecido con el Land Cruiser podría haber influido negativamente tanto en las ventas, como en la reputación de Lexus, pero dado que era el primer Lexus que salía al mercado en dos años, lo mismo los concesionarios que los clientes permanecían ansiosos por una novedad, por lo que la acogida fue bastante buena.

En septiembre de 1997 apareció el nuevo ES 300 y en noviembre, la segunda generación de GS en dos versiones: GS 300 y GS 400 con motores de 3.0 l. y 4.0 l., respectivamente. Las ventas del anterior GS habían caído hasta el punto de que Lexus se planteó dejar de fabricarlo, pero finalmente decidió reformarlo. El nuevo GS tenía un carácter que dista-

ba mucho de la elegancia indolente de su antecesor. La campaña publicitaria de Team One lo presentó como a la oveja negra, el "bad boy" de la familia Lexus. Todo salió a pedir de boca, pues las ventas combinadas de las dos nuevas versiones del GS cuadruplicaron las cifras del modelo anterior. En marzo de 1998, los concesionarios Lexus daban la bienvenida a un tercer modelo: el LX 470, sucesor del LX 450. El nuevo modelo no sólo había cambiado de motor, sino que también se había convertido en un todoterreno de gama alta cuya elegancia recordaba al LS 400. No tardó en atraer a su fiel clientela entre las personalidades del mundo de los negocios y del espectáculo, desde empresarios como Bill Gates a actores como Calista Flockhart y Nicolas Cage. Sin embargo, el LX 470 sólo era el prelude del automóvil más exitoso de la historia de Lexus, un vehículo que duplicaría las ventas de la marca en tan sólo tres años: el RX 300, que es un cruce entre un SUV y un auto de lujo. Lo mejor de dos mundos: la altura y holgura de un todoterreno con el consumo y la suavidad de manejo de un auto de lujo. Para diseñarlo, TMC reunió a una treintena de diseñadores y les encargó un diseño todopoderoso que atrajese a clientes de alrededor de los cuarenta años (los babyboomers).

“Todo salió a pedir de boca, pues las ventas combinadas de las dos nuevas versiones del GS cuadruplicaron las cifras del modelo anterior.”

Haga su comentario!

En las pruebas de carretera que se realizaron en Los Angeles en noviembre de 1997, los ingenieros de TMC anotaron la reacción de las personas a su paso: una veintena de hombres lo miró con disgusto, mientras que muchas mujeres se volvieron a mirarlo. El resultado era profético: las mujeres eran un segmento demográfico mal servido. El RX 300 no tardó en convertirse en el elegido por mujeres profesionales y amas de casas en los vecindarios de clase media-alta. Sus ventas catapultaron a Lexus a lo más alto del ranking de automóviles de lujo importados. Además, Lexus se convirtió en 1998 en la marca de lujo más comprada.

En definitiva, Lexus casi se ahoga en su propio éxito. La demanda había aumentado vertiginosamente, gracias en parte a lo que los economistas denominaron "economía de los rizos de oro" caracterizada por altas tasas de empleo, baja inflación y fondos de pensiones en ascenso, al igual que los precios de los bienes inmuebles. A pesar de que las seis fábricas japonesas de TMC estaban fabricando Lexus a toda marcha, no daban abasto. El rápido crecimiento evidenciaba que había demasiados compradores y no existían automóviles para todos, por lo que su reputación estaba sufriendo. Decidieron contratar nombrando un Comité de Mejora de la Calidad

de Lexus que, siguiendo la misma táctica que les ayudó a crecer, dio con la idea de lanzar tres automóviles al mercado: La Triple Corona. El primero fue el LS 430, que jubiló al emblemático LS 400. Con él se buscaba responder a las necesidades de los compradores más jóvenes y competir con el BMW 328i. El segundo era el IS 300, un auto deportivo en el que los expertos echaban de menos una transmisión manual que sirviese para rivalizar con el BMW 328i. Aun así, se vendió bastante bien. Por último, el SC 400 se mejoró para convertirlo en el SC 430, en versiones deportiva y coupé, y que fue considerado la Joya de la Corona. Sus diseñadores realizaron un viaje de estudios a la Riviera francesa, donde los yates de lujo les sirvieron de inspiración. Una de sus cualidades más sorprendentes es una capota de aleación de aluminio que se recoge en 25 segundos con sólo apretar un botón.

Con esta Triple Corona, TMC no sólo está logrando renovarse para evitar languidecer hasta morir, sino también llegar a un público más joven. Sin embargo, TMC no ha terminado de reinventarse a sí misma para seguir aventajando a la competencia. Su talón de Aquiles es la falta de ese atractivo irresistible que la dote de una personalidad contundente. El hecho de que su eslogan haya cambiado a "The Pas-

sionate Pursuit of Perfection" es indicativo tanto de su nueva búsqueda, como de la crisis de identidad que está sufriendo.

La Nación Lexus

Huyendo de sus perseguidores en "Minority Report", Tom Cruise se refugia en una fábrica futurista de Lexus situada a las afueras de Washington DC. En la fábrica no hay un solo ser humano, pues sofisticados robots efectúan las tareas antaño realizadas por personas. Teniendo en cuenta que en las nuevas fábricas de TMC el 95% de las tareas están robotizadas, lo más ficticio de la película es sin duda la localización de la fábrica.

Aunque la distribución de automóviles se ha extendido a los cuatro puntos cardinales, durante los primeros catorce años de su existencia Lexus únicamente se fabricó en Japón. Sin embargo, apostando que Toyota puede mantenerse fiel a sus propios estándares de alta calidad en cualquier parte, TMC abrió su primera línea de producción de Lexus fuera de Japón en septiembre de 2003, a una hora de la ciudad canadiense de Toronto, en una pequeña localidad rural llamada Cambridge.

La empresa ha invertido unos 450 millones de dólares en equipos para la planta

“...durante los primeros catorce años de su existencia Lexus únicamente se fabricó en Japón.”

Haga su comentario!

entre ellos 256 robots para soldadura y cinco "matahan" o robots que tienen dos veces la estatura de un hombre y levantan los vehículos para depositarlos en las correas de convección, que los transportan al taller de pintura. Sin embargo, la joya de la fábrica es su nuevo taller de pintura, que ha costado 200 millones de dólares. TMC recuerda las lecciones aprendidas en Tahara y sabe que los mejores automóviles no se fabrican sólo a máquina. Los 700 trabajadores fueron rigurosamente seleccionados para trabajar en la planta, recibieron formación intensiva durante 12 semanas y 200 de ellos viajaron a Japón para completar su adiestramiento. La multinacional prefiere contratar a personas que hayan trabajado en granjas o en McDonalds, pues en ambos trabajos se aprende la disciplina que forma la base de todo esfuerzo. El vehículo elegido para ser el primero en "nacer" en el extranjero fue el RX 330, la generación posterior al RX 300, los favoritos de las mujeres. Aunque durante la mayor parte de su historia, el Lexus se ha fabricado en Japón, nunca se ha vendido allí, porque estaba destinado en su totalidad primero al mercado estadounidense y después al europeo y al australiano. En Japón existe un universo paralelo de automóviles con las mismas características del Lexus, que

se venden bajo la marca Toyota a precios muy por debajo de los que alcanzan sus congéneres dirigidos a la exportación.

Dada la admiración que la marca Lexus ha suscitado en el exterior, era inevitable que Lexus no fuera profeta en su propia tierra. Ante la impotencia de poder comprar un auténtico Lexus, sus fervientes admiradores tuvieron que conformarse con comprar un kit con toda la parafernalia Lexus en los propios concesionarios donde adquirieron sus Toyota y luego dedicarse al bricolaje casero, sustituyendo los logos por elipses que rodean una "L". Lo que tampoco pudieron evitar es que surgiera un mercado gris en Asia Sudoriental, donde los Toyota eran exportados con kit para ser vendidos al precio de Lexus. Se espera que todo esto cambie cuando la marca Lexus por fin haga su entrada estelar en el mercado japonés en agosto de 2005, como parte de una reestructuración masiva de la red de distribución de TMC en Japón.

Donde no parece que Lexus lo vaya a tener tan fácil es en el mercado europeo de automóviles de lujo. La mitad de los Lexus que se venden en Europa lo hacen en el Reino Unido, y sólo un 5% de los alemanes reconoce el nombre Lexus. Mientras que a los estadounidenses les gustan los Lexus por su co-

modidad y porque les inspiran confianza, los europeos tienden a otorgar mayor importancia a su rendimiento y a su linaje. La impresión inicial que causaron, como imitadores del estilo de los automóviles europeos faltos de personalidad propia, sigue vigente. Además, la mayoría de los modelos Lexus se venden en concesionarios Toyota junto a otros modelos más baratos, lo cual imposibilita una diferenciación que posicione debidamente a Lexus en la mente de los consumidores, que por otra parte son bastante más clasistas. No obstante, Lexus ya ha comenzado a buscar formas de mitigar la situación: por lo pronto, ha lanzado una innovadora campaña de marketing ofreciendo una garantía de seis años; además, planea sustituir una cuarta parte de los concesionarios Toyota por puntos de venta de marcas de lujo.

Conclusión

En un principio Lexus era tan misterioso como desconocido. Hoy en día le avalan quince años, de manera que ya no es ningún recién llegado. Sin embargo, necesita fortalecer sus puntos débiles y seguir construyendo una marca que atraviesa una crisis de identidad. Los encargados de hacerlo son el Global Design Center, dedicados a escribir un nuevo lenguaje con el que posicio-

“La multinacional prefiere contratar a personas que hayan trabajado en granjas o en McDonalds, pues en ambos trabajos se aprende la disciplina ...”

Haga su comentario!

nar Lexus en la mente de los consumidores. Uno de los terrenos en los que trabajan es el "J-Factor" (la japonesidad), que es un intento de proporcionar contenido basándose en las características propiamente japonesas, es decir, es la sensibilidad japonesa interpretada desde las diversas perspectivas de los miembros que componen el Global Design Center. Otro término de la jerga de este equipo es "L-Finesse", que se compone de tres subtemas: anticipar las necesidades del cliente ("anticipación consistente"), incorporar aparatos de alta tecnología de fácil uso ("simplicidad incisiva") y mezclar lo tópico con la belleza intemporal ("elegancia intrigadora"). Por increíble que parezca, incluso los críticos más acérrimos reconocen que Lexus va por buen camino en su intento de inyectar algo más de pasión a la marca. Otra de sus esferas de acción es la fuerte apuesta que está efectuando por causas en las que otros aún no tienen fe, como la tecnología híbrida que combina motores de gasolina y electricidad en pro del ahorro de energía, la comodidad y el medio ambiente. Tal vez aún no le haya sacado partido económico, pero su valor como herramienta de relaciones públicas es incuestionable. Por otra parte, Lexus se creó con el comprador estadounidense en mente. Estados

Unidos sigue siendo su mayor mercado y sus clientes potenciales siguen siendo los mismos en los que un día se fijara Toyota: los baby-boomers. 78 millones de personas, con edades comprendidas entre los 40 y los 58 años, que están en el mejor momento económico de sus vidas. Ciudadanos que en una época de incertidumbre necesitan una marca en la que confiar y saben que Lexus no les defraudará. Lexus hoy es el legado de lo que muchos hombres y muchas mujeres en Japón, Estados Unidos y otras partes del mundo lucharon por conseguir cuando otros lo creían imposible. Personas como el ingeniero Suzuki y el gurú de las ventas Ilingworth, que inspirados en los preceptos de "mono-zukuri" construyeron una marca de la nada. Pocas marcas han llegado tan lejos, tan rápido y en un sector que ya estaba copado a su llegada. A Lexus ya le cabe el honor y el orgullo de haber entrado en el léxico popular y ahora, según el autor, sólo es cuestión de esperar a que el neologismo aparezca en los diccionarios definido como lo más próximo a la perfección automovilística a la que ha llegado la humanidad.

“A Lexus ya le cabe el honor y el orgullo de haber entrado en el léxico popular...”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones, rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscribase !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**