

# Las fallas de productos ponen en jaque el modelo de gestión

El caso de Toyota, emblema de la calidad, se suma a otros y cuestiona los procesos de fabricación

SOFIA CORRAL  
LA NACION

Cuando una empresa se ve obligada a retirar un producto del mercado por fallas de calidad impacta de lleno en su negocio. En los últimos años son varias las organizaciones que tuvieron que hacer frente a los llamados *recall*. Desde IBM con sus baterías para notebooks, Johnson & Johnson con el analgésico Tylenol hasta más recientemente Toyota por problemas en el sistema de frenos en uno de sus modelos de auto.

Lo llamativo de este último caso es que la empresa es pionera en la optimización de la producción por medio de los principios *Just In Time*, que infinidad de veces fueron estudiados en aulas de universidades. ¿En qué consisten? En producir sólo lo necesario, en el momento justo, con la mejor calidad y a un precio competitivo. Además, el método japonés pone especial cuidado en la calidad, a través de la mejora continua o Kaizen.

“El *recall* es uno de los principales problemas que puede enfrentar una compañía, en un contexto global y competitivo: un serio cuestionamiento masivo a la calidad de sus productos, imputándole la responsabilidad de perjuicios concretos a sus clientes”, opina Gabriel Aramouni, director del Centro de Educación Empresarial de la Universidad de San Andrés.

“Sin un adecuado manejo de esa crisis –agrega el especialista–, sin una adecuada comunicación al mercado, a los socios de negocios de su cadena de valor y a todos sus *stakeholders* (grupos de interés), y por sobre todo sin una respuesta oportuna y convincente que repare los daños ocasionados, puede afec-



ARCHIVO

## El último *recall* de Toyota fue el mayor de la historia

tarse dramáticamente su marca, destruir valor y comprometer su continuidad. Las compañías poderosas también son vulnerables y pueden caer. Hay numerosos ejemplos en la historia reciente”, comenta

Según Aramouni, la actual situación de Toyota es un *leading case* de esta problemática porque el llamado a revisión de casi nueve millones de autos en todo el mundo es el mayor de su historia. “Pone en tela de juicio la calidad, que ha sido siempre un instrumento vital de la compañía. Esta circunstancia va a poner la prueba la capacidad, experiencia y fortaleza de la alta dirección de Toyota para enfrentar esta crisis, que sin duda va a marcar

un punto de inflexión en su historia. Están frente a un antes y un después en su trayectoria”, asegura.

Con la opinión anterior concuerda Alain Falkon, coordinador del departamento de Management de la Universidad de Palermo (UP) y asegura: “En todos esos casos el riesgo de manejar mal una crisis de este tipo supera al costo del *recall* en sí, porque afecta la reputación de la marca, la fidelidad de los clientes y la relación con los canales de distribución. Llama un poco la atención que no sea mayor el número de empresas que incluyen planes de emergencia ante situaciones de esta naturaleza en sus manuales de procedimientos –comenta–. El

golpe de Toyota es particularmente duro en este caso porque tanto en la mente del consumidor como en la psicología de la misma empresa la calidad era el principal atributo de diferenciación de sus productos. Es muy probable que ese atributo haya perdido valor y que a Toyota le cueste años recuperarlo”.

## Todo un emblema

Para Roberto Luchi, profesor del IAE, la Escuela de Negocios de la Universidad Austral, la automotriz japonesa siempre ha sido emblemática para las aulas y para el análisis del *management*. “El sistema Kaizen cumplirá un nuevo ciclo y habrá que entender por qué ha sido tan lento el proceso de información interno”, dice.

“En la actualidad se requiere una constante innovación de productos, pero esto puede llevar a las empresas a perder precisión en las distintas etapas del proceso de innovación. Es importante poner atención a esto”, agrega.

El académico también indica que será importante detenerse en la cadena de abastecimiento y analizar la coordinación de los proveedores secundarios y terciarios. “Leí algo interesante en *The Economist*: habría que estudiar la cultura de Toyota, quizá haría falta más diversidad cultural a nivel del directorio, esto le aportaría un campo más fértil para tomar las decisiones”, concluye.

En el mercado local no se registraron problemas de calidad con los modelos de Toyota. A nivel mundial parece que la firma escuchó las voces de los expertos del *management* y en la página [www.toyota.com/recall](http://www.toyota.com/recall) ya se pueden leer las últimas acciones que está realizando la automotriz nipona.

# Mala nota para la gestión pública

Al ser consultados sobre la gestión pública en la Argentina, los catedráticos realizaron un balance poco favorable, pero reconocieron que se está avanzando. Para Oszlak, la Argentina esta "mal" en este tema. "En nuestro país se malgastan los recursos. La gestión pública requiere de planificación a futuro, liderar el presente y evaluar el pasado. No hay gestión si no están estos tres tiempos y nosotros vivimos en el presente. No se planifica y no se compara con lo realizado."

Según Llach, en la Argentina se necesita distinguir entre el Estado y el Gobierno para poder establecer políticas a largo plazo. Hay que generar "herramientas de Estado y no partidarias". Pero a pesar de este análisis, el especialista afirma: "Hay mucha vocación, está surgiendo una dirigencia de abajo arriba, desde el interior, y es una tendencia promisoria, sobre la que estamos trabajando".

Durante la crisis de 2001, en la Argentina la sociedad enarboló la idea del *que se vayan todos*. "Es un absurdo, no hay sociedad que funcione sin la política -opina Bonifacio-. Naturalmente la gente tiene expectativas y los que están en el ejercicio de la gestión pública deben manifestarse en pos del bien común, saber que las decisiones y las políticas que se hacen son para mejorar la situación de la ciudadanía. Soy optimista en pensar que todos los sectores buscan lo mejor aun cuando equivoquen la forma. Ahí es donde la formación toma un rol importante para mejorar los resultados."

Separar el Estado de los intereses partidarios, planificar políticas de mediano y largo plazo que mejoren la vida de las personas, incrementar la participación ciudadanía son algunos de los desafíos que hoy se presentan en la gestión pública. Es un camino que plantea dificultades y demanda olvidarse de los intereses particulares porque "el balance entre lo individual y lo colectivo es justamente el arte de la política", dice Bonifacio. "El Estado se explica por los ciudadanos y los ciudadanos por su Estado", dice el director de la maestría de la UP. Se trata de un claro llamado al cambio y a la participación de todos en política.