

Toyota no puso en caja una saturación de complejidades

Tras los problemas que llevaron a retirar millones de vehículos en el mundo, la automotriz nipona vive una crisis interna. También afronta críticas por complejidades que los ejecutivos no atinan a manejar y afectan a su ícono kaizen, calidad total.

Su colega no cree que Toyota esté disimulando problemas. Pero, "cuando surgía alguno demasiado complejo, nadie sabía hasta qué punto era responsabilidad exclusiva de la firma o se compartía con otros. Por ende, los ejecutivos se detenían a analizar el asunto". Lógicamente, para MacDuffie es obvio que "buena parte de la culpa la tenían los equipos internos. Probablemente, debieron de haber encarado cada problema lo antes posible". Al cabo, kaizen significa literalmente "cambiar para mejorar".

Ambos especialistas coinciden en otro punto: los problemas que aparecen en fábrica, por complejos que sean, implican control y acceso a la información en tiempo real. Pero, cuando atañen a la relación entre concesionarios y clientes específicos, todo se torna ambiguo. En apariencia, la empresa tenía dificultades para extrapolar esa clase de datos e identificar o poner en foco determinados problemas.

Claramente, eso obró en perjuicio de la marca y su reputación. Cabe preguntarse, pues, cómo puede Toyoda recomponer ambos activos. "Irónicamente –subrayaba Fujimoto en Knowledge@Wharton-, ello requiere una larga carrera de obstáculos para controlar crecientes complejidades casi imposibles de evitar". Después de todo, la compañía ha sido pionera en producir en serie rubros tan intrincados como coches híbridos o de lujo.

Pero complejidades de todo tipo pudieron más. No obstante, Toyota no puede abandonar la carrera, debe levantarse y seguir camino.

Fonte: Revista Mercado, 20 abr. 2010. **Disponível em:** <<http://www.mercado.com.ar>>. **Acesso em:** 20 abr. 2010.