

Daniel Herrero

# Kaizen

El método Toyota de la mejora continua

MENTALIDAD JAPONESA  
+  
CORAZÓN ARGENTINO



**Daniel Herrero**

# **KAIZEN**

**EL MÉTODO TOYOTA DE LA MEJORA CONTINUA**

**Mentalidad japonesa + corazón argentino**

 **Planeta**

# 1

## El milagro japonés “a la argentina”

En un país con crisis cíclicas como la Argentina, en el que cada cierta cantidad de años se vuelve a sufrir por la escasez de dólares, la clave es tener un negocio que no dependa exclusivamente del mercado doméstico.



El Premio Nobel de Economía de 1971, Simón Kuznets, afirmó alguna vez:

Hay cuatro clases de países. Los países desarrollados; los que están en vías de desarrollo; Japón, que no tiene nada, pero tiene todo, y la Argentina, que teniendo todo, no tiene nada.

Yo puedo contar que la segunda parte de esta afirmación no se verifica, al menos en lo que a mí me tocó vivir. Tuve la suerte de formar parte de otro tipo de experiencia, una en la que las diferencias entre japoneses y argentinos se difuminaron en beneficio de un objetivo superior. Esa experiencia puedo resumirla en seis palabras: el método Toyota “a la argentina”.

Si uno compara un gráfico de la evolución económica de la Argentina y otro de la filial local de Toyota en las últimas dos décadas, comprobará que la línea del primero cae o en el mejor de los casos se ameseta, mientras que la del segundo siempre se dirige hacia arriba. ¿Paradoja? ¿Milagro? ¿Excepción que confirma la regla? Yo prefiero hablar de método Toyota “a la argentina”. ¿De qué se trata? Es un método que combina lo mejor de las dos culturas: tiene como marco referencial la filosofía japonesa basada en la mejora continua y en el respeto por la gente, pero le suma una estrategia con una flexibilidad pura-

mente argentina, la famosa “cintura” criolla. Esto, que desarrollaré a lo largo de este libro, nos permitió construir un espíritu de colaboración mutua con una visión global y un horizonte de largo plazo.

En las páginas que siguen me propongo contar cómo fue posible que lo que comenzó allá por 1994, cuando Toyota decidió poner un pie en la Argentina y tomó la decisión de abrir su operación local, llegara a convertirse en una compañía con la magnitud en volumen, excelencia y compromiso que alcanzó la filial. Avanzando unos pocos años en el tiempo, veremos también cómo el proceso productivo que empezó en 1997 con un equipo de 500 colaboradores y la fabricación de 10.000 camionetas por año, se convirtió, 27 años después, en un equipo de casi 8.000 personas y una producción de 180.000 vehículos por año, cuyo 20% se destina al mercado interno y el 80% se exporta a 22 países de América Latina.

La idea que después logramos plasmar en Toyota Argentina había empezado a germinar en mi mente mucho antes de mi ingreso a la compañía, producto de mi trabajo durante once años en la firma Gatic –fabricante y comercializadora de marcas deportivas, entre la que se destacaba Adidas–, donde entendí, quizá de la manera más cruda, que para que una compañía pudiera tener éxito a largo plazo en un país de vaivenes económicos constantes y marcados desequilibrios macroeconómicos como el nuestro, se debía encontrar el modo de no depender exclusivamente del mercado doméstico.

En la Argentina se acostumbra a hacer un chiste que dice que si uno se va de viaje dos semanas, cuando vuelve se encuentra con que todo cambió, pero que, si se va del país durante veinte años, al regresar verá que está todo igual. También se repite hasta el cansancio que se vive en un eterno *déjà vu*. Esto, que a priori aparece como una desventaja, permite tener dentro de la inestabilidad una certeza: los problemas estructurales son siempre los mismos y basta leer para eso cualquier investigación que se haya escrito sobre el tema. Por eso, yo tenía en claro que el gran desafío era lograr ponernos a salvo del recurrente problema de la escasez de dólares.

No imaginaba aún lo vital que sería en lo personal ese aprendizaje cuando en 1999 inicié la búsqueda de un nuevo trabajo y se empezó a vislumbrar de pronto que la puerta que se abría era nada menos que la de Toyota Argentina. Debido a la pasión que siempre tuve por los autos, mi ideal era ingresar en una compañía automotriz, y en esa búsqueda estaba cuando un día apareció mi esposa, María de los Ángeles Navas, con el recorte de un aviso clasificado en el diario *La Nación*, en el que se leía que estaban buscando una persona para cubrir el puesto de gerente de Finanzas.

El proceso de selección ya me permitió tener una noción de lo que era la mentalidad japonesa, conocimiento que en un futuro resultaría fundamental para el proyecto que encararía. Y digo que allí tuve mi primer encuentro con esa idiosincrasia, porque la entrevista de selección duró seis meses. Sucede que, para estos casos, pero también para otras cuestiones de su vida, los japoneses tienen una regla muy arraigada culturalmente a la que llaman "los cinco porqués" (las cinco W, que es la inicial de "Why", o "por qué" en inglés). Es decir, que antes de decidir algo, aceptar una propuesta o definir un candidato para un cargo, le preguntan a quien se lo expone o a quien se ofrece para ese puesto por qué hace eso, y una vez que se les responde ese porqué, vuelven a preguntar lo mismo. Y repiten la pregunta cinco veces. Si en esas cinco oportunidades uno responde de manera satisfactoria, la prueba está superada. Pues bien, yo atravesé ese filtro contestando con total seguridad las cinco veces por qué quería trabajar en Toyota.

En este caso, como en muchos otros, buscar el modo de entender la forma de actuar del japonés termina por dar sus frutos. La mayoría de las veces uno aprende a través de la experiencia de una manera más veloz, y ese aprendizaje se hace carne. Recuerdo que yo llamaba a la consultora que me había propuesto y les decía que se estaba demorando mucho la definición, que me parecía que me hacían perder el tiempo y que finalmente no me iban a tomar. A lo que recibía como respuesta: "Tranquilo. Vas a ser el gerente. Lo que sucede es que son japoneses. Ya tomaron la decisión, pero antes de oficializarla tienen

que ver tres o cuatro opciones más para terminar de convencerse de que sos la persona adecuada”.

Hay que entender, además, el contexto en el que transcurría todo esto. Justo en ese momento la industria automotriz atravesaba una situación complicada, con Brasil, el principal socio del Mercosur, en serias dificultades económicas. Aquella crisis se caracterizó por la fuga de capitales, caída del nivel de actividad y cuentas públicas en rojo, situación ante la cual el remedio elegido por el gobierno brasileño fue devaluar la moneda respecto del dólar para aumentar la competitividad de sus productos. Eso a nosotros nos pegó de lleno. El impacto en la industria argentina, fuertemente representada por el sector automotor, fue lo que se conoció como “efecto caipirinha”.

Entonces, con ese escenario como telón de fondo, recuerdo que otra de las preguntas que me hicieron durante el proceso de selección fue: “¿Usted por qué quiere trabajar en una industria que está en problemas?” A lo que respondí: “Las crisis en la Argentina pasan, son cíclicas, pero mi pasión por los autos va a seguir por siempre”. También eso de los ciclos lo había aprendido en Gatic, y sería otra de las claves de lo que me tocaría sortear en el futuro. Los argentinos nos hemos acostumbrado a lo que los economistas Pablo Gerchunoff y Lucas Llach llamaron “el ciclo de la ilusión y el desencanto”, expresión que dio título a su libro sobre la historia económica local desde 1880 hasta nuestros días.

Una vez que me abrieron las puertas fue ingresar no solo a un trabajo nuevo, sino a un mundo nuevo. La idiosincrasia argentina es muy distinta a la japonesa. Si hubiera hecho mi viaje de inducción a Japón un tiempo antes, algunas cuestiones no me habrían sorprendido tanto, pero recién viajaría unos años más tarde. No fue solo una: varias eran las sorpresas que me esperaban en la compañía.

Por ejemplo, uno de los temas que me sorprendió en mi calidad de extrabajador de una empresa del rubro textil es que allí, en Gatic, alguien ordenaba fabricar 5.000 zapatillas de un modelo y 10.000 de otro, para después salir a venderlas “a pulmón”, como se dice en la jerga. En cambio, las unidades que se

producen en Toyota tienen siempre, indefectiblemente, un pedido anterior. Es decir, previamente a empezar la producción ya se sabe adónde va a ir ese vehículo. Se trata de un sistema *pull*, en contraposición al que se conoce como *push*: se fabrica lo que está solicitado; si no se tiene la demanda, no se produce. Ese es un proceso único japonés, que, transformación digital mediante, fue adoptado luego por la mayoría de sus competidores.

También me propuse transmitir la idea de que había que dejar de pensar en el corto plazo, en la inmediatez que siempre suele atrapar a los argentinos, para pasar a proyectar a largo plazo, con una visión que nos permitiera no solo resolver los problemas del día a día sino trazar una línea de crecimiento y desarrollo en el tiempo. Veremos a lo largo de este libro cómo se fue plasmando eso en acciones concretas durante mi gestión al frente de la operación local.

Otra de las cuestiones que observé al llegar a Toyota y que comprendí que debería modificar o adaptar fue el hecho de que el modelo japonés había sido trasplantado al detalle en la Argentina, con lo cual se daban situaciones que para alguien acostumbrado a las vicisitudes de este país en materia económica parecían disparatadas. Por ejemplo, todo el dinero de la operación local estaba depositado en una cuenta corriente, nadie usaba la caja de ahorro ni de inversión, porque, como en Japón no hay inflación ni interés ni riesgo, se pueden dejar los fondos en la cuenta corriente 30 días y retirarlos cuando se los necesita emplear con un fin determinado. Acá eso es impensable, porque el dinero inmovilizado pierde valor ante la suba generalizada de precios; entonces me ocupé de explicar que esos montos debían invertirse de modo tal que redituaran cierto interés y no perdieran poder adquisitivo. La primera vez que lo comenté, se asombraron, como si hubiera descubierto la pólvora. Después se acostumbraron.

Un segundo tema relevante era el manejo del riesgo, porque el japonés había traído en su valija la filosofía de la confianza, basada en que nunca nadie les va a jugar una mala pasada. Claro, eso es aplicable en Japón, pero en la Argentina se complica un poco más. La advertencia era: "Acá hay argenti-

nos, no japoneses”. Me gusta siempre explicar estas cuestiones con ejemplos, como el que relataré a continuación. Resulta que el despachante de aduana tenía depositados en su cuenta US\$3 millones para poder pagar los futuros derechos de importación de Toyota. Cuando advierto esto (y luego de tomarme la cabeza, como buen argentino), les explico que están corriendo un gran riesgo al poner semejante monto en manos de un hombre que, sin juzgarlo, podía estafarlos y desaparecer con los tres millones. Así que llamé a esa persona, que por supuesto era totalmente honesta y con la cual sigo teniendo una excelente relación, le pedí que me devolviera el dinero y le indiqué que se le iba a ir entregando por partes a medida que la compañía lo necesitara para cada operación.

Recuerdo que a raíz de que hice notar esta circunstancia, el director de Finanzas anterior me contó que en Japón es tal el marco de confianza que existe, que los concesionarios le dejan al encargado de cobranzas la chequera firmada; con lo cual, el japonés avisa que manda el auto y la persona de la terminal hace el cheque por ese dinero, lo deposita y concluye la operación. Eso es algo que en nuestro país suena a ciencia ficción. Es necesaria aquí una aclaración fundamental: hay que entender que esto es confianza, no inocencia.

Cuando ingresé en Toyota Argentina, como se trataba de una operación que recién daba sus primeros pasos en el país, el área de Finanzas no tenía una gran preponderancia dentro de la organización, ni siquiera se habían empezado procesos de control y reducción de costos, con lo cual no era tan asiduo el contacto que yo mantenía con la casa matriz. Pero al inicio de la crisis de 2001 –la peor debacle socioeconómica de la historia argentina–, sí empiezo a tener intercambios más intensos, debido a que se debía financiar a los concesionarios y a los proveedores, cuidar el precio, manejar una relación complicada con el pago de las autopartes a Japón. Ese momento crítico me formó para lo que vendría, porque me llevó a relacionarme más con el resto de las áreas de la compañía.

Mis inicios en el área de Finanzas, en 1999, se dieron cuando todavía la empresa mantenía deudas que arrastraba desde el

arranque de su producción en el país, que había sido, como vimos, dos años antes. La situación no era nada fácil por esos días y había mucho trabajo por hacer. Los problemas en los que encontraba mayor dificultad a la hora de llevar explicaciones a los japoneses eran el IVA (impuesto al valor agregado) y, a partir de 2002, la inflación.

En lo que respecta al IVA, no terminaban de entender cómo funcionaba y cómo era en el caso de las exportaciones. Para peor, existía un gravamen diferencial, porque se había fijado un 10,5% para camionetas y un 21% para el resto de los vehículos. En el caso de la inflación, mientras duró la convertibilidad, hasta enero de 2002, no hubo mayores novedades, pero luego ya empezó a insinuarse, y cuando inicié mi etapa como CEO directamente estaba descontrolada. Recordemos que desde 2007 estuvo intervenido el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) y las estadísticas oficiales dejaron de ser fiables. La ventaja que tuvimos fue que los japoneses entienden rápido y el director de Finanzas que había en ese momento, un japonés viviendo en la Argentina, comprendía de manera veloz mediante asientos contables, porque su mente era típica de un contador de balance. Creo que hice más asientos contables en ese período que en toda mi carrera universitaria.

De todos modos, la cuestión de la inflación merece un párrafo aparte, ya que no tengo en claro si terminaron por entenderlo en profundidad o sencillamente lo aceptaron. Ahí las diferencias entre un país y otro son abismales. Por ejemplo, en Japón se define el precio de determinada herramienta, de la cual se van a requerir varias unidades a lo largo del año; entonces el jefe de la planta solicita que le envíen las primeras unidades, para las que ya está el precio fijado, con lo cual durante todo el año cada remesa que se solicite de ese artículo va a costar exactamente lo mismo. Eso en la Argentina no se podía hacer, porque en el primer pedido esa herramienta valdría \$10, en la segunda solicitud ya valdría \$15, en la tercera costaría \$30 y así indefinidamente. Eso hace que haya muchas cuestiones que uno debe aprender a manejar, ya que tampoco esa he-

rramienta específica (que puede ser, por ejemplo, una determinada pinza) puede reemplazarse fácilmente por otra más barata, en tanto eso puede complicar el proceso de fabricación y restar calidad al producto final.

Otro ejemplo que grafica los contrastes entre una cultura y otra se produjo cuando durante el primer año anuncié que íbamos a elaborar el inventario de planta, porque era imprescindible para la auditoría. El encargado, que era japonés, me mira y me dice: “¿Para qué quiere hacer inventario?”. Su pregunta, según su punto de vista, no era descabellada. Ahí descubrí que en Japón el stock es propiedad del proveedor. Uno le paga solamente por la pieza que se usó en el día, entonces los stocks en la planta son cero. El proveedor pone en la puerta de la fábrica diez partes, si uno usa cinco, paga esas cinco.

En el año 2000 me tocó lidiar con el problema complicado de devaluación y toda la crisis que vino después. Ahí el gran dilema era cómo le anticipaba al japonés qué era lo que podía llegar a ocurrir, porque a ellos no les gustan las sorpresas. Entonces tenía que hacer una traducción inteligente en la que les transmitía varias posibilidades: les comentaba que podía suceder esto, pero también podía ocurrir esto otro, o podía pasar que el escenario se torciera hacia una tercera opción. Eso sí, para todas ellas yo les brindaba la seguridad de que teníamos una estrategia preparada. Es decir, que para cada escenario les daba una previsión, y así lograba que se tranquilizaran.

Otro gran tema a tener en cuenta en el caso de multinacionales japonesas en el país tiene que ver con la prensa: la Argentina no tiene corresponsales japoneses acá, por lo tanto, las noticias que llegan a Japón provienen de corresponsales brasileños o estadounidenses que le inyectan siempre su cuota de opinión. Así, debíamos estar muy atentos antes de anuncios importantes del gobierno que pudieran afectar la economía y, por ende, los intereses de Toyota; para aclarar que el ministro de turno va a informar tal cosa, pero que en realidad quiere decir otra, y que a nosotros como empresa nos va a impactar en tal o cual aspecto. Es como que hay que adelantarse todo el tiempo para dejarlos tranquilos cuando reciban las noticias. Ese es un

trabajo extra, pero a la vez es lo que hace que el japonés no se preocupe y pueda comprender hacia dónde vamos.

Al mismo tiempo, considero que siempre es un buen ejercicio el simular escenarios futuros, porque nos invita a pensar creativamente qué más hay para hacer a nuestro alcance o en qué aspecto tenemos la posibilidad de cambiar si nos anticipamos. Para el argentino esto no suele ser la regla. Es más, se nos valora internacionalmente por nuestra capacidad para resolver inconvenientes sobre la marcha. En eso somos expertos. No es casual que muchos ejecutivos locales hayan sido captados para ocupar puestos directivos en distintas partes del mundo. Analicé que amalgamar la previsibilidad japonesa con la repentización local podría ser otra de las claves del éxito. Y no me equivoqué.

Había varias cuestiones como las que vengo relatando que les llamaban mucho la atención, pero que enseguida comprendí que era de vital importancia explicarles, para poder instrumentar cambios. Aquí radicó, en mi opinión, otra de las razones por las cuales el modelo japonés con impronta argentina llegó a obtener resultados tan extraordinarios en un escenario económico de inestabilidad, algo que incluso llamó la atención de la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos, que lo expuso como caso de éxito.

Aprendí además en esos primeros tiempos en la empresa que para el japonés de Toyota un problema es el *gap* que existe entre dónde o cómo estoy y el adónde o cómo quiero estar. Entonces, no lo abruma el problema, porque empieza a trabajar en la solución. De esta filosofía proviene la frase que dice:

Si no hay problemas, hay problemas. Porque o no estás viendo lo que pasa o no tenés planes de un futuro mejor.

El japonés tiene además algo sacramental con la puntualidad. No es una frase hecha o una fama infundada. Yo lo sabía de antemano, pero de todos modos no dejé de sorprenderme cuando lo viví en primera persona y tuve que hacer nuevamente un poco de intérprete entre las dos culturas. Ellos encuadran el tema de la puntualidad dentro de un concepto más

amplio, que es el del respeto por el tercero, que llega hasta niveles difíciles de imaginar. Uno de los momentos que más recuerdo sobre esta cuestión en particular fue la oportunidad en la que, en el contexto de la ampliación de nuestra planta, fuimos con un directivo japonés a reunirnos con un importante funcionario estatal. Como marca la cultura japonesa, llegamos diez minutos antes de la hora estipulada. Estábamos en la puerta, pero el funcionario no había ni siquiera llegado. Transcurrió media hora y seguía sin aparecer. Yo veía cómo se transformaba la expresión del ejecutivo japonés y a la vez me empecé a poner nervioso. Pasaron otros quince minutos y el japonés no pudo más y me encaró. Noté un gran enojo y lo atribuí a la demora en sí, pero me angustié aún más cuando comprobé que estaba enojado conmigo. Trataré de traducir su lógica: no pensó que la demora era parte del ritual argentino, sino que yo era una mala persona, porque seguramente ese funcionario se estaba demorando porque le había sucedido algo grave y yo no estaba averiguando cómo lo podía ayudar en esa emergencia. Claro, no podía entender que, como estamos acostumbrados los argentinos, acá simplemente se trataba de un retraso y de las coreografías del poder. Entonces, lo calmé y le expliqué que en nuestro país lo relacionado a los horarios no se maneja igual que en Japón y que no había que preocuparse por la integridad de nuestro anfitrión. Justo cuando logré tranquilizarlo, apareció el funcionario, con una sonrisa de oreja a oreja y sin hacer alusión alguna a la demora. Había llegado exactamente una hora más tarde de lo convenido.

Mi conocimiento previo sobre la cultura japonesa era escaso. Sabía más de los autos de Toyota que de su cultura. Cuando me inicié en la compañía, contaba con una profesora que enseñaba las reglas básicas de cómo se maneja un japonés. Por ejemplo, algo muy curioso es que cuando se le entrega un regalo, un japonés por lo general no lo abre delante de quien se lo da, porque piensa que si no le llegara a gustar, que esto se note podría resultar ofensivo. Entonces, lo que hace es tomarlo y ponerlo detrás de su escritorio. Visto desde nuestra óptica, esa actitud puede parecer un agravio o una muestra de desprecio

por lo que obsequiamos, pero si sabemos de antemano que en realidad lo que está haciendo es preocuparse por uno, lo tomaremos mejor. No se pueden juzgar las costumbres con categorías morales ni en base a nuestras propias costumbres: ni buenos ni malos, diferentes.

Un argentino cuando dice "a mí" se señala el pecho, mientras que un japonés cuando dice "a mí" se señala la punta de la nariz. Y los dos nos reímos cuando el otro hace su gesto. Hoy también me río, con felicidad, al recordar mi recorrido en todos estos años: como conté, ingresé en Finanzas en 1999, área a la que después me suman Recursos Humanos y también IT; en medio, paso a ser gerente general de Finanzas de la recién creada división Mercosur; desde 2006 hasta 2009 soy designado líder del proyecto Etios en Brasil, y en 2010 llego al cargo de presidente de la compañía.

Desde muy chiquito los autos fueron mi pasión absoluta y por eso, años después, cuando escalé y me desarrollé en la organización, empecé a hacer este chiste: "Nunca tuve plata, nunca fui demasiado bueno para manejar, entonces me convertí en presidente de Toyota para poder manejar todos los autos que quisiera y que todo el mundo me dijera 'qué bien que manejás, pibe'". Paradójicamente, no fue solo un vehículo lo que conduje, sino toda una empresa, que debía tener el marco de la filosofía japonesa, pero que para soñar con un horizonte a largo plazo necesitaba sumarle la impronta argentina.

Pudimos encastrar finalmente esas dos formas de pensar y de ver el mundo, potenciando lo mejor de cada una y uniéndonos en torno de un proyecto en común. Por eso, logramos lo que nos propusimos y convertimos la operación local en un éxito. ¿Cómo una compañía exhibe todos los indicadores en crecimiento en un contexto de país con una economía en baja? Esta historia recién comienza...