Lecciones desde oriente

20 directivos visitan 5 empresas japonesas para aprender técnicas de excelencia en fabricación de la mano de ASENTA CONSULTING

ASENTA CONSULTING, antes conocida como Bekaert Consulting, ofrece a sus clientes un servicio integral en el campo de las tecnologías de gestión. Así, sus proyectos de asesoría para la implantación de métodos avanzados, vienen acompañados de Talleres de mejora, Clubs de facilitadores, Seminarios de formación y Grupos de intercambio, entre otras propuestas. En esta línea también organiza periódicamente Misiones de Estudio para aprender de los mejores.

Los participantes en la Misión posan delante del Castillo de Nagoya

20 directivos de diversas empresas industriales españolas comprometidas con la excelencia en fabricación, asistieron el pasado mes de febrero a la última Misión a Japón organizada por la firma. Se realizaron cinco visitas - a Ricoh Unitechno, Toyota Home, NBK y dos plantas de Toyota Motormachi- y los participantes han vuelto muy satisfechos con la experiencia y con muy buenas ideas para poner en práctica en sus organizaciones. En definitiva, un ejercicio de benchmarking muy bien aprovechado.

Opinan los protagonistas

La Misión está orientada a un perfil de personas que ocupan puestos como directores generales, directores de producción, directores de planta, directores industriales o responsables de ingeniería de procesos.

Durante la sesión de "recogida de la cosecha" Qualitas fue testigo de los comentarios de todos ellos y el balance general fue excelente. Todas las personas presentes expresaron su satisfacción plena con los resultados y grandes inquietudes para el futuro. La mayoría plantearon ideas para implantar en sus organizaciones.

A continuación, a modo de muestra de lo que fue el sentir general, recogemos las opiniones de dos protagonistas. José Ignacio Larretxi de Gamesa Eólica comenta que "al conocer a ASENTA desde hace tiempo y haber propuesto para nuestra empresa un cambio en el concepto de producción en base al sistema lean, queríamos conocer de primera mano y en empresas japonesas sus resultados. Este fue nuestro principal motivo para asistir al viaje: observar in situ como estos sistemas realmente funcionan para luego tratar de aplicarlo".

Respecto al balance de la experiencia manifiesta su satisfacción por los conocimientos adquiridos. Además, añade que "el apoyo y refuerzo que en estas iniciativas ofrecen los compañeros de viaje con quienes compartimos nuestras experiencias, conocimientos, problemas y soluciones es fundamental. Otro valor añadido de esta experiencia". En lo referente a los temas de mayor impacto asegura que "junto al hecho de ser testigos de que en las empresas visitadas el responsable trabaja para sus colaboradores, me ha impresionado la disciplina y el hábito que tienen las personas por hacer las cosas bien. Están siempre, todos los minutos, trabajando y pensando en eliminar deficiencias y mejorar".

Enrique Barragán de Garnica Plywood también conocía a ASENTA "porque habíamos desarrollado con ellos varios proyectos en la planta. Como creemos de forma total en la mejora continua, consideramos este viaje a Japón como una excelente oportunidad para observar en empresas best in class la aplicación de la excelencia en la producción. Como resultado más inmediato del viaje podemos comentar un cambio de mentalidad. A partir de ahora nos pondremos poco a poco a tratar de realizar en nuestra empresa aquellos cambios que consideramos necesarios para implantar la filosofía, la metodología que tanto nos ha impactado en Japón. Aquí tal vez estemos concienciados con el hecho de que todos podemos aportar mejoras. Pero sistematizarlas e incluirlas en la cultura general, pensando que siempre existe una mejor manera de hacer las cosas que hago en este momento, es también importante y eso es lo que hemos visto en Japón. En nuestro entorno todavía nos queda mucho para conseguirlo".

ASENTA CONSULTING contempla en su filosofía de empresa ofrecer un servicio integral ylo más completo posible a sus clientes. En su ámbito de especialización, los métodos de gestión avanzada, el intercambio de experiencias y el poder aprender de los mejores es, sin duda, una valiosa actividad. Por ello, contemplan entre sus servicios la organización de Misiones de Estudio.

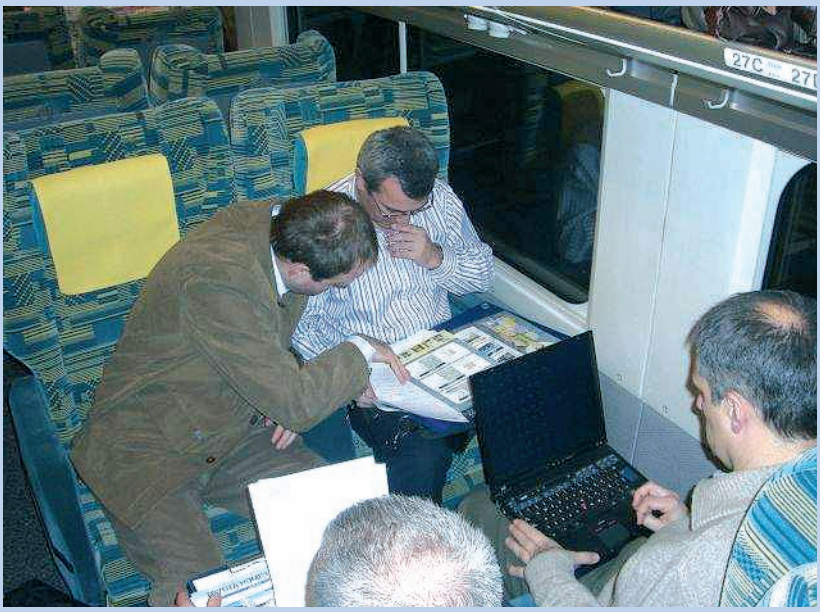
Toyota recibe muchas visitas todos los días: en el panel se recoge la organizada por ASENTA

Evidentemente, la inversión que una Misión a Japón supone para las empresas es importante. Por ello, los profesionales de ASENTA organizan esta actividad contemplando todos los detalles, y ofrecen apoyo y asesoramiento en todas sus facetas. En este sentido, José Ignacio Erausquin, socio de ASENTA explica que "una actividad formativa de este tipo se desarrolla en tres fases: la preparación previa de la misión, el viaje con todas sus visitas, y una actividad de refuerzo tras el regreso para afianzar los conocimientos y enseñanzas adquiridos, lo que denominamos recogida de la cosecha".

La preparación del campo de cultivo

Continuando con el símil de la cosecha, como en el cultivo de la tierra, en una formación de estas características es primordial preparar el terreno antes de realizar la siembra. "En ASENTA concedemos gran importancia a todas las fases de la Misión. Cada una tiene su objetivo y su valor para el éxito final. En la etapa previa realizamos varias actividades, muy intensas, que concentramos en dos días durante los cuales nuestra pretensión es preparar a los asistentes al viaje para entender lo que posteriormente verán, en vivo y en directo, en las empresas visitadas. Porque van a ser testigos directos del día a día de muchas metodologías de mejora y tienen que saber interpretarlas. Si no se está bien formado y preparado no se es capaz de aprovechar todo ese conocimiento. Porque hay mejoras que se ven y son evidentes, pero muchas otras han de detectarse a través de los indicadores, de los síntomas que se observan en la planta, y esto hay que aprender a interpretarlo".

También en esta fase es importante hacer equipo entre los protagonistas. "Hay que tener muy en cuenta que veinte personas que no se conocen van a convivir intensamente durante una semana por lo que es importante crear un ambiente de convivencia y colaboración dentro del equipo.



Un equipo en pleno trabajo durante el viaje hacia una de las visitas

Otro punto fundamental en esta etapa es desarrollar equipos de trabajo antes del viaje. "Los equipos de trabajo son vitales para tener éxito en una experiencia de este tipo. Los organizamos de tal manera que se focalizan para llevar a cabo diferentes acciones y buscar ejemplos de cómo las empresas visitadas llevan a cabo actividades de mejora. A cada equipo se le dan unas indicaciones muy precisas: Se les facilitan plantillas para recoger datos, y documentos específicos para que a los protagonistas les resulte muy sencillo registrar lo que van encontrando para luego volcarlo de una forma conjunta. Para realizar estos grupos tenemos en cuenta las empresas, y el tipo de actividad que desarrollan y se distribuye a las personas adecuadamente en función de sus intereses. Evidentemente, también hay que equilibrar los grupos en cuanto a tamaño".

La siembra

En esta fase, que se corresponde con la estancia en Japón, se lleva a cabo la siembra propiamente dicha (las cinco visitas), realizando igualmente un análisis y estudio previo y posterior a cada visita. "El viaje tiene una duración de una semana durante la cual se han visitado cinco empresas industriales de producción y, aunque algunas de ellas son firmas de gran dimensión, se visitan determinadas plantas de un tamaño similar a nuestras pymes".

Las empresas visitadas fueron las siguientes:

- **Ricoh:** empresa muy conocida de grandes dimensiones que tiene plantas por todo el mundo. Se visitó una planta de fotocopiadoras de tamaño mediano – grande con 600 trabajadores.

- **Toyota Home:** empresa de 800 empleados. Se visitó una planta de unos 10.000 metros cuadrados y 200 trabajadores que fabrican casas.

- **Dos plantas de Toyota:** una de fabricación de motores y otra de montaje de vehículos. Son dos

Aprovisionamiento en una línea de montaje

Respecto a los conceptos que mayor impacto causaron entre los participantes destacamos especialmente dos: El Takt Time y el Waterspider

plantas muy grandes aunque la visita se circunscribe a unas áreas determinadas.

- **NBK:** empresa de tamaño medio con varias líneas de productos: poleas, fundición y mecanizado, acoplamientos pequeños para accionamientos de máquinas-herramientas, productos para semiconductores…

En cada una de las visitas había mucho que aprender. Cada una tenía unos rasgos distintivos y había desarrollado **su estrategia de competitividad**. "Por ejemplo, el director de NBK afirmaba que su empresa era como un bar de sushi, porque un cliente podía adquirir desde una unidad hasta X. Su estrategia ha consistido en crear una estructura industrial que es capaz de servir adecuadamente al cliente en cantidades mínimas fabricando 30.000 referencias. Se trataba de una estructura donde lo importante no es tanto la eficiencia como la rapidez y la capacidad de respuesta. Es una manera de enseñarnos que existen formas distintas de adaptarse al mercado y seguir siendo competitivos".

Flujo en línea de la producción

Ricoh es otro ejemplo de este tipo. "Hace quince años asumió que para fotocopiadoras de gran serie no podía ser competitivo fabricando en Japón, y trasladó líneas de producción enteras a China. En la planta que visitamos se plantearon especializarse en productos de alta gama, muy complejos, fabricando pocas unidades con alto valor añadido. El resultado que han conseguido es increíble, porque en diez años han pasado a facturar menos de la mitad (de 40.000 millones de yenes a 17.000 millones) manteniendo el empleo y multiplicando el beneficio por 3 ó 3,5. Han pasado de la filosofía de la producción en masa a una producción de especialistas. El sistema de producción que se visitó era totalmente diferente: pocas máquinas, poca automatización, mucho trabajo manual… Muy distinto de la filosofía que parece

En cada una de las visitas había mucho que aprender: cada una tenía unos rasgos distintivos y había desarrollado su estrategia de competitividad

estar imponiéndose de total automatización que ha tenido mucho predicamento en los últimos tiempos. Además, es una empresa de cero residuo industrial: Todo lo que sale lo hace en forma de producto, o de elemento vendido para otra división para hacer otro producto. Recopilan 70 clases de residuos para reutilizar y reciclan los residuos de productos de otras plantas de Ricoh. En esta planta vimos unas prácticas excelentes que sirven para abrir los ojos a otras realidades, otros caminos".

En Toyota los participantes en esta Misión comprobaron en directo el éxito del Lean Manufacturing y la filosofía de producción de una de las compañías más destacadas en el campo de la mejora a nivel mundial.

Durante el viaje y en cada una de las visitas, se sigue una estudiada organización con la que se pretende que los protagonistas obtengan los mejores resultados.

"Tratamos de repetir siempre la misma dinámica: explicación y preparación previa, la propia visita y la reflexión posterior. Como tareas preparatorias damos una reseña de la empresa que se va a visitar y durante el viaje (en el autobús o en el tren, camino de la empresa) cada equipo, dependiendo de lo que tiene que observar en esa empresa, va diseñando con nuestra ayuda el tipo de preguntas que le interesa realizar, va preparando su guión.

Después de la visita y durante el viaje de vuelta cada grupo se junta y ponen en común sus notas, resolviendo dudas. Luego hacemos todos los días en la sala del hotel una sesión de briefing. Cada grupo va explicando sus hallazgos y con cada grupo el consultor refuerza conceptos y los aspectos formativos de la visita, ayuda a profundizar más en algún tema y al final, tras aproximadamente dos horas de sesión, cada persona afianza la formación".

La recogida de la cosecha

La última actividad de la Misión es la que desde ASENTA denominan la recogida de la cosecha. "Se trata de una sesión durante la cual se entrega un material preparado por los consultores con toda la información recogida durante el viaje. Además se vuelve a refrescar lo aprendido, y los participantes elaboran unos planes de acción con un compromiso de ponerlos en marcha. El propósito es sacar el mayor aprovechamiento posible a la Misión".

Temas de mayor impacto

En la sesión de recogida de la cosecha, ASENTA reunió a los participantes de la Misión a Japón para compartir las conclusiones y realizar su balance final de la Misión, a modo de lecciones aprendidas.

Respecto a los conceptos que mayor impacto causaron entre los participantes destacamos especialmente dos: El *Takt Time* y el *Waterspider*.

José Ignacio Erausquin explica brevemente ambos términos. "El ***Takt Time*** es un concepto muy ligado al modelo de producción de Toyota, a los sistemas de Lean Manufacturing y consiste en estabilizar un ritmo de producción que se tiene que equilibrar con el ritmo de la venta. El *Takt Time* es la cadencia de tiempo en la cual se fabrica un producto. El esfuerzo es permanente para mantener ese ritmo. Las ventajas son enormes porque genera un ritmo muy regular de producción y evita la necesidad de inventarios superfluos lo cual, a su vez, reduce manipulaciones, transportes y movimientos innecesarios. Es una destacada aportación del sistema Toyota".

"Por su parte, el ***Waterspider*** es la persona que está sirviendo en todo momento a los distintos puestos de trabajo, para que el operario tenga todo lo que necesita a mano en todo momento y no tenga que desplazarse a buscar materiales… El Waterspider tiene la misión de asistir a los operarios de la línea como las enfermeras asisten al cirujano en el quirófano. El cirujano es quien está aportando valor en la operación y los demás trabajan para que pueda realizar su trabajo sin detenerse y de la mejor manera posible. Este concepto se desarrolla hasta límites insospechados. En alguna de las plantas que visitamos, por ejemplo, para 160 personas en la cadena de montaje había 90 personas sirviendo a la línea. Esto, que parece increíble desde nuestra óptica, mejora mucho la productividad".