

KIYOSHI SUZAKI

AUTOR DEL BESTSELLER "COMPETITIVIDAD EN FABRICACIÓN"

“Si no se aplican técnicas adecuadas, el esfuerzo de mejora será inútil”

Las “prácticas lean” han sido ampliamente difundidas, pero la realidad es que aún son muy pocas las empresas que consiguen su implantación con éxito y su integración en la gestión de las operaciones. Suzuki, sin embargo, tras su dilatada experiencia asesorando a empresas de todo el mundo, es un firme defensor de las mismas. En su “libro rojo” explica de manera didáctica los conceptos y herramientas Lean Manufacturing y las Técnicas de Mejora Continua, tan necesarias en los momentos actuales.

Por Luis Mauleón, Socio de Asenta Management Consulting

¿Cuál es el mensaje principal de su libro “Competitividad en Fabricación”?

La competitividad resulta de satisfacer a los clientes eliminando aquello que no aporta valor; un desafío permanente tanto en fabricación como en otras áreas. En nuestro funcionamiento diario, una visión estrecha puede convertirse en un gran obstáculo, especialmente cuando va unida a una falta de disciplina en la Dirección. Por ello necesitamos poner constantemente atención en identificar y eliminar lo residual, de manera que se consiga optimizar el potencial de la organización.

¿Podría resumir de qué trata su bestseller?

Describe el modo de eliminar lo superfluo a la vez que se

aprovecha y se reconoce el talento de todas las personas en la empresa. Aunque la idea que desarrolla es aplicable en cualquier actividad de creación de valor, el libro se centra en la fabricación, actuando sobre el desperdicio en las operaciones, que es precisamente donde se añade el valor, con especial énfasis en la orientación a la acción y el aprendizaje práctico.

El término “Lean”, se ha incorporado al lenguaje de gestión empresarial. ¿En qué consisten sus principios?

En síntesis, se trata de la mejora continua de un sistema de gestión ajustado a la demanda y ajustado a los recursos.

La innovación parece, en la actualidad, el eje conductor

para mejorar la competitividad y la principal palanca promovida por los gobiernos en todo el mundo. ¿Considera que los “Principios Lean” son un enfoque pasado de moda o que tienen sólo un impacto limitado sobre los desafíos que afrontan las empresas occidentales hoy día?

Los “Principios Lean” no debieran ser tomados a la ligera. ¿Qué pensaría usted de una empresa que aunque tuviera mucho desperdicio y las operaciones estuvieran descuidadas, su Dirección considerase aceptable la situación porque gana dinero o porque ya se realizó una mejora importante en el pasado? ¿No es probable que tal planteamiento confuso de la Dirección esté añadiendo un enorme desperdicio? Hay muchos desperdicios en el proceso de innovación de las empresas que también deben eliminarse.

¿La gestión “Lean” tiene que ver con la transformación de la forma de pensar de la Dirección, o con la puesta en práctica de unas determinadas técnicas en el proceso de fabricación?

Si tenemos residuos y nadie se está ocupando de intentar reducirlos, ¿se debe a la mentalidad de la Dirección?, ¿o se

LEAN MANUFACTURING CON SUZAKI

Kiyoshi Suzuki, es un reconocido experto en dirección y desarrollo de las organizaciones que, en su trayectoria de treinta años como consultor, ha asesorado a más de trescientas empresas de veinte países. Ingeniero y MBA por la Universidad de Stanford, ha desarrollado su carrera en Toshiba-Japón, Boston

Consulting Group y como consultor independiente. Además es autor de numerosos artículos y de los libros “The New Manufacturing Challenge”, “The New Shop Floor Management” y “Results from the Heart”, prologado por el Dalai Lama. Como colaborador estratégico de Asenta Consulting, el pasado mes

de mayo impartió distintos Seminarios en Bilbao, Madrid y Barcelona, en los que se mostraron numerosos ejemplos y experiencias de aplicación de técnicas Lean en empresas industriales de diversos sectores. Como colofón a la intervención de Suzuki, se presentó la nueva edición en castellano de su bestseller.



debe a la falta de aplicación de técnicas a nivel operativo, e incluso a nivel directivo? Yo diría que quizás a ambos.

¿Cuáles son las claves para el éxito? ¿Y los errores más relevantes?

Aunque la situación específica pueda variar según el contexto de cada empresa, hay características comunes que se basan principalmente en la falta de sensibilización (indiferencia), disciplina, y deseo o voluntad de eliminar aquello que es residual. Y dado que el desperdicio tiene que ser abordado en todas las operaciones de la empresa, requiere de un esfuerzo colectivo que a menudo resulta difícil de crear y mantener. Las claves del éxito dependen del esfuerzo coordinado para actuar sobre el desperdicio con una comprensión correcta de los Principios Lean.

¿Considera que la filosofía y

el sistema Lean es la receta para ser más competitivos en el contexto actual de crisis severa?

Los Principios Lean fueron desarrollados y puestos en práctica cuando Toyota estaba atravesando una profunda crisis. El instinto de supervivencia les abrió los ojos y les ayudó a descubrir la gran cantidad de desperdicio que había en los procesos productivos y en sus proveedores.

¿En qué grado el Sistema Lean se aplica también en el sector Servicios?

Varía en función del nivel de concienciación, sobre todo en el entorno de la Alta Dirección. Siguiendo la aplicación en Toyota, muchas empresas de diversos sectores, en Japón y en otros muchos países, lo han implantado y han conseguido beneficios.

Habiendo pasado tantos años

desde que Toyota desarrolló el Sistema Lean, ¿por qué son tantas las empresas no saben o no aplican todavía tales técnicas?

Es cuestión de ser conscientes de la existencia del desperdicio y de la iniciativa de las personas para proponerse eliminarlo. Incluso si las ideas, los conceptos, o las técnicas, son buenas, siguiendo un proverbio japonés: *“las monedas de oro no tienen uso para los gatos”*.

Por último, ¿cuál es su opinión sobre el problema reciente de Toyota?

Hace aproximadamente diez años, percibí que estaban apareciendo problemas de calidad en Toyota que no había visto antes. Cuando una empresa tiene éxito durante mucho tiempo, el principal peligro es la autocomplacencia. Toyota puede haber sido víctima de tal enfermedad.



Misión de Estudio a Japón “Kaikaku Experience”

Asenta Consulting organiza del 3 al 9 de octubre una nueva misión a Japón con visitas a cinco empresas.

A la hora de abordar actividades de mejora, muchos directivos se encuentran con dificultades para identificar buenas prácticas y disponer de referentes reales como elementos de comparación, que sirvan para fijar niveles retadores de rendimiento en sus organizaciones.

En muchas ocasiones, la vivencia

personal de experiencias reales, apreciando por uno mismo las aplicaciones de métodos y herramientas de gestión avanzada, supone un “cambio radical” (KAIKAKU, en japonés) en las mentes de los directivos y un punto de inflexión en la evolución de los procesos de mejora de sus empresas.

Fecha límite de inscripción: 23 de Julio. Más info en: 944 355 190