Kaikaku o cómo lograr la excelencia empresarial 改革

La Fundación Navarra la Excelencia organizó ayer unas jornadas sobre metodologías 'Lean', procedentes de Japón. Ayudan a aumentar la competitividad y los beneficios de las empresas

RUBÉN ELIZARI
Pamplona

KAIKAKU en japonés, significa cambio radical. Empresas de todos los sectores han encontrado en Japón una auténtica revelación en la que inspirarse para resolver un buen número de sus problemas y conseguir que su competitividad, tan necesaria para sobrevivir en los negocios como el oxígeno en el cuerpo humano, crezca. Japón es cuna de las nuevas metodologías que imperan en el *management*. La última, y más en boga, es el *Lean Manufacturing*, cuyo concepto consiste en ofrecer el máximo valor tanto para los clientes como para la organización siguiendo el camino de la excelencia operacional. O dicho de otro modo: esta metodología no apuesta por realizar acciones extraordinarias sino por hacer lo ordinario extraordinariamente bien.

Cerca de un centenar de directivos y representantes de empresas de todos los sectores participaron ayer en las jornadas organizadas por la Fundación Navarra para la Excelencia, dentro del proyecto Aristeias, para explicar con casos reales cuáles son las sendas que conducen hacia esta excelencia operacional.

"En España hay empresas que ya lo han puesto en práctica. Por ejemplo, ¿cómo consigue Telepizza la flexibilidad necesaria para lograr dar servicio una noche de un sábado cuando juegan el Madrid y el Barça o un domingo a mediodía de agosto en una ciudad desierta?", se preguntaba Juan Estella, socio consultor de Asenta. Él, junto con Luis Mauleón, socio director de Asenta, especializado en dirección estratégica y desarrollo organizativo, ejercieron ayer de 'guías' para lograr este cambio consistente y perdurable en las empresas. Ellos no sólo conocen bien el tejido industrial y las prácticas del país nipón sino que además, organizan misiones a este país. La próxima, y para la que aún quedan vacantes, será en noviembre.

Ambos consultores aportaron algunas de las claves de este método, donde lo que realmente importa no es la teoría, sino la práctica, el ponerse en marcha con la mirada puesta en el largo plazo y con el "convencimiento de que el cambio lo lograrán las personas" y que éste ha de ser continuo. El filósofo Nietzsche escribió que quién tiene un porqué encontrará siempre un cómo. Para Luis Mauleón el cómo variará en cada empresa, y aunque nunca se dará con la solución perfecta, algo que no existe, de cada nueva reflexión surgirá un nuevo camino de posibilidades.

De izquierda a derecha, Ángel Cabrero (Berlys), Juan Estella y Luis Mauleón (consultora Asenta), Rubén Trevejo (Liebherr), Jorge del Pozo (Berlys) y José Ignacio Larretxi (Fundación Navarra para la Excelencia). CM

Rubén Trevejo, director de la oficina técnica de la empresa Liebherr Metálicas, Jorge del Pozo, director de producción de Berlys, compañía dedicada a la fabricación y comercialización de pan precocido, bollería y pastelería congelada, y que emplea a 1.300 personas en 8 plantas de producción, y Ángel Cabrero, director de la planta en Tafalla, explicaron ayer sus cómos.

Casos reales

Cómo reducir el ratio de rechazo interno de producto, cuál es la mejor manera de organizar la producción cuando se elabora una amplia gama de productos, qué plan de acción hay que ejecutar para conseguir una mayor organización, orden y limpieza son algunas de las cuestiones a las que se enfrentó la Corporación Berlys en 2011, cuando se planteó introducir sistemas de mejora. El director de producción, Jorge del Pozo, explicó que su reto consistía en estandarizar los procesos y eliminar los pasos que no aportasen valor al producto final. Ángel Cabrero, director de la planta de Tafalla, donde se testó el proyecto piloto que articularon, relató cómo habían conseguido los cambios.

Para Cabrero, la primera etapa del cambio implica realizar un diagnóstico de la situación actual para después, marcase unos objetivos: "El apoyo de la dirección resulta fundamental. Has de compaginar todo el proceso sin abandonar el día a día. Todo esto implica una gran involucración de todo el equipo para conseguir que las cosas ocurran. Teníamos claro que debíamos llegar hasta el último operario", señaló.

Con datos objetivos en la mano, el siguiente paso que dieron fue detectar todo tipo de problemas: los del día a día e incluso los crónicos, como que en un proceso se pierda un porcentaje de masa. Todo es susceptible de ser revisado. Todo se puede mejorar. "Hay que saber qué ha pasado, por qué ha pasado y cuál es la solución". La búsqueda de soluciones en el método *Lean* no depende únicamente de la cúpula directiva sino de varios niveles de responsabilidad. Así, en el caso de Berlys, de reuniones en las que sólo participaba el equipo directivo pasaron a encuentros de diferentes departamentos donde se comparten ideas: "Quizás de veinte ideas, sólo funciona una, pero ya supone una mejora".

Rubén Trevejo, el director de la oficina técnica de Liebherr, firma dedicada al montaje de grúas y que emplea a 230 empleados en la Comunidad foral, y que sí ha visitado el país nipón, explicó que con la crisis afloraron problemas ocultos: "Un elevado stock en el almacén, tiempos de fabricación elevados o cómo ser más competitivos ante la competencia eran cuestiones que teníamos que abordar en el nuevo escenario", relataba Trevejo.

"Hasta ahora, tendíamos a buscar la solución más tecnológica, que solía ser la más costosa. Con esta metodología hemos aprendido que más no es mejor, lo sencillo da más beneficios".

FRASES

Luis Mauleón
SOCIO DIRECTOR DE ASENTA
"No existe la solución perfecta, de cada nueva reflexión surgirán nuevas posibilidades"

Rubén Trebejo
DIR. OFICINA TÉCNICA LIEBHERR
"Estas metodologías son un nuevo modo de afrontar los problemas, todo se puede cambiar"

Agricultores ecológicos piden ayuda al Gobierno foral

• Edorta Lezaun, presidente del Consejo de Producción Agraria Ecológica de Navarra, dice "sentirse abandonado"

Efe. Pamplona

El presidente del Consejo de Producción Agraria Ecológica de Navarra (CPAEN), Edorta Lezaun, anunció ayer la elaboración de un Plan Estratégico para potenciar el futuro de este sector, en el que se ha marcado como primer trabajo su "cohesión".

Una cohesión entre elaboradores, productores "y, un tercer pilar que son las tiendas, restaurantes y comercializadores; todo interrelacionado con el consumidor", señaló.

Lezaun explicó que "se siente abandonado por las instituciones navarras": "Navarra es la comunidad que menos cobra en ayudas y una de las que más tasas paga" por lo que ha advertido de que "si no hay buenas sinergias con el departamento y el sector, el recorrido que tenemos es limitado". Y al respecto señaló que "no acaban de ver la oportunidad, algo que con poco dinero y pocos recursos podría generar empleo y crear riqueza en Navarra".

Start Up Capital desinvierte en GeoActio

• La Sociedad de Promoción de Empresas, gestionada por Sodena, ha vendido su participación a los socios promotores

DN Pamplona

Start Up Capital Navarra, Sociedad de Promoción de Empresas, gestionada por Sodena y en la que participan 23 compañías e instituciones a favor del emprendimiento, ha procedido a la desinversión en Alestis Consulting (GeoActio) con la venta de su participación a los socios promotores, "tras lograrse el objetivo de consolidar su modelo de negocio", para el cual se realizó el apoyo.

GeoActio, empresa tecnológica creada en noviembre de 2007 a la que se incorporó Start Up Capital Navarra en el 2009, cuenta con 3 socios promotores, Pedro Gámez, Diego Bujanda y Juan Cabrera, quienes ostentarán ahora el 100% del capital.

Start UP Capital destaca como "casos de éxito" los sistemas de información en tiempo real del transporte urbano de Pamplona ('Tu Villavesa'), Sevilla ('TUSSAM'), Zaragoza y otras 17 ciudades más en España.