VALOR PARA EL PARTICIPANTE Y VALOR PARA LA EMPRESA

Aprender de los mejores da resultados

Incrementos de productividad entre un 10 y un 100%, reducción de errores en procesos de servicios entre el 60 y el 90%, y costes de transformación un 20% inferiores, son algunos de los resultados obtenidos por las empresas tras la participación de sus directivos en una Misión de Estudio visitando empresas *World Class* en Japón.

Juan Estella
Socio Consultor de Asenta Management Consultants

Tras diez años organizando Misiones de Estudio a Japón, en Asenta Management Consultants hemos hecho balance de los resultados conseguidos en las empresas participantes, así como del cambio que ha supuesto esta experiencia en la forma de actuar de sus directivos. El presente artículo recoge las conclusiones del estudio realizado sobre las aplicaciones prácticas que se han llevado a cabo en el grupo de 57 empresas que han participado, así como las lecciones aprendidas por parte de 106 directivos participantes en las Misiones.

Empresas *World Class*

A lo largo de las diferentes Misiones, se han realizado en torno a 40 visitas a empresas de diferentes sectores y modelos de negocio, algunas tan renombradas como Toyota y otras menos conocidas, pero no por ello menos impactantes, en cuanto a sus prácticas de gestión, como Net-Off. En todos los casos son empresas que pueden catalogarse como *World Class,* seleccionadas por su singularidad (líderes o referencia en su sector, sólida coherencia entre la Estrategia de Negocio y la de Gestión, *Benchmark* como buena práctica destacada en uno o varios aspectos de su gestión y operaciones, resultados económicos y no económicos sostenidos durante décadas, o máxima puntuación en la valoración de los participantes en Misiones anteriores) y abarcando sectores diversos (automoción, fundición, mecanizado, alimentación, e-commerce...).

Pero, ¿por qué Japón? Empresas *World Class* en gestión no son patrimonio de un determinado país. Sin embargo, Japón reúne algunas condiciones favorables que singularizan y justifican su elección como destino de estas Misiones de Estudio. Además de ser la cuna en la aplicación de los principios de excelencia en la gestión y estrategias *Lean*, TPM, Kaizen, etc., Japón es el país con mayor densidad de empresas excelentes.

Y lo son desde hace décadas de forma sostenida.

Tras la asistencia a una Misión, el 100% de las empresas ha puesto en marcha nuevas iniciativas de mejora o ha reorientando las ya existentes

"Ver la línea de montaje fue un shock, algo asombroso. Y el tamaño de lote en esta tecnología, otro mundo"

Participante Edición 2013

Por eso, en Asenta acostumbramos a decir que aprender de los mejores en Japón es "beber de la fuente".

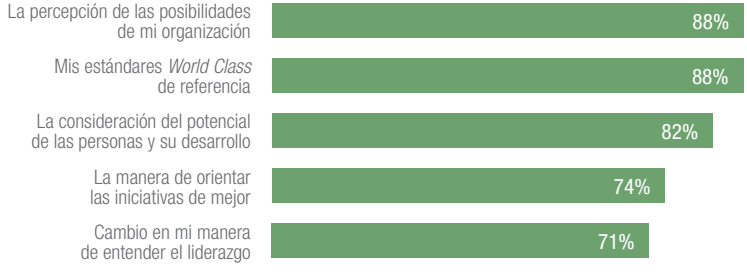
Valor para el participante

El propósito de estas Misiones es propiciar un cambio radical –"kaikaku" en japonés– en la mente de los participantes sobre el impacto de una aplicación rigurosa de procesos sistemáticos de mejora, con metodologías robustas y enfoques coherentes, para obtener resultados extraordinarios. Si "ver es creer", las visitas a empresas excelentes permiten comprobar *in situ* y aprender desde la realidad. En el transcurso de la Misión, los participantes aprenden a observar, escuchar y comprender lo que hay "detrás" de las experiencias *World Class* y las explicaciones de los directivos de estas empresas.

En este proceso de aprendizaje se producen cambios de paradigmas. Los más frecuentes, con un porcentaje entre los participantes superior al 70% (Ver Gráfico 1), son precisamente los relacionados con el proceso de cambio que los propios directivos tienen que protagonizar en sus organizaciones.

En concreto, el 74% de los participantes reconoce haber experimentado su "kaikaku" particular calificando la experiencia como un hito en su desarrollo directivo. El 88% identifican haber cambiado su forma de entender la gestión en algún aspecto significativo.

Gráfico 1: Principales cambios en los participantes (por % participantes)



Valor para la Empresa

El desarrollo de los directivos tiene su reflejo e impacto sobre sus organizaciones. Tras la asistencia a una Misión, el 100% de las empresas ha puesto en marcha nuevas iniciativas de mejora o ha reorientando las ya existentes. Lejos de ser experiencias puntuales, estas se han extendido –salvo excepciones– por toda la organización.

Por su parte, los tipos de proyectos o áreas de mejora más abordadas han tenido tanto una orientación al desarrollo de las capacidades organizativas, como a la consecución de resultados operacionales (Ver Gráficos 2, 3 y 4).

En el camino de la excelencia

Todas estas implantaciones han cosechado significativos resultados cuantitativos (Ver Tabla 1) y cualitativos, contribuyendo a seguir avanzando en el camino sin fin hacia la excelencia de estas empresas.

Como conclusión, podemos afirmar que de este análisis del impacto de las Misiones de Estudio a Japón que viene organizando Asenta, se desprende que generar y aprovechar oportunidades para salir periódicamente de nuestro *día-a-día* y aprender de otros y con otros, es una manera rentable y altamente eficaz para el desarrollo de los directivos y su contribución a la mejora de las organizaciones.

Gráfico 2: Principales áreas de mejora desarrolladas en las empresas, relativas al Eje de Gestión de la Mejora Fundamental (% empresas)

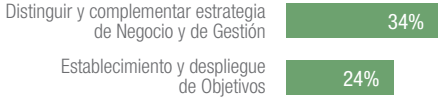


Gráfico 3: Principales áreas de mejora desarrolladas en las empresas, relativas al Eje de Gestión y Mejora de Procesos (% empresas)

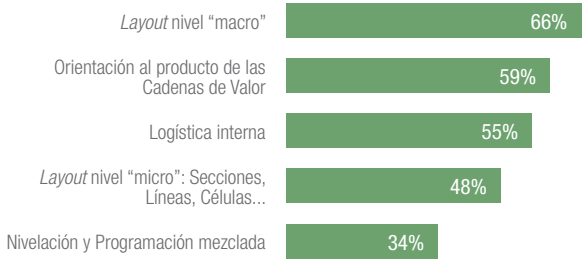
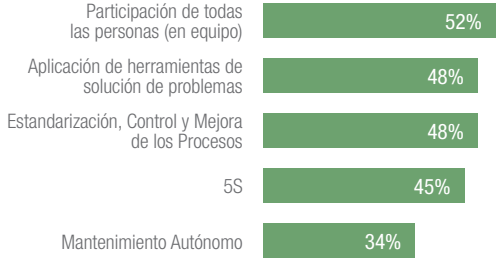


Gráfico 4: Principales áreas de mejora desarrolladas en las empresas, relativas al Eje de Gestión Participativa y Autónoma (% empresas)



> ***"Una experiencia vital, irrepetible. Hay que verlo para creerlo, y hay que vivirlo para aprenderlo"***
>
> Participante Edición 2014

Tabla 1: Resultados cuantitativos reportados por las empresas en los proyectos implantados

Aumento de la Productividad: 20 a 100 %	Reducción WIP: 18 a 70%
Reducción Errores/incidencias: 60 a 90%	Aumento de la Facturación: hasta 65%
Mejora *lead time*: 40% a 90%	Reducción de la Superficie (m^2): hasta 40%
Reducción de roturas de Stock: hasta 90%	Mejora del OEE: de 7 a 30 puntos %
Reducción tiempo inspección: hasta 80%	Reducción tiempo de ciclo: hasta 25%
Reducción Absentismo: hasta 3 puntos %	Reducción Costes fabricación: hasta 20%