

JORNADA TOYOTA | ASENTA

# Prácticas (de éxito) de Gestión Avanzada

Asenta y Toyota son dos compañías de distinto origen pero que hablan el mismo lenguaje. Así lo demostraron algunos de sus principales directivos el pasado 9 de febrero ante los más de 130 directivos que se dieron cita en el Auditorio de la Sala Toyota España. ¿El objetivo? Conocer de primera mano la experiencia de la compañía nipona en sus maneras de hacer, interpretar y de dar sentido al ‘Toyota Way’.



Juan Estella, Antonio Gálvez, Berta Domínguez y Álvaro Aparicio, durante el coloquio posterior a sus intervenciones en el que pudieron dar respuesta a las preguntas de los asistentes al encuentro.

**Por Laura Horcajada, Redacción APD**

Oscar Reges, socio-consultor de Asenta, fue el encargado de presentar el encuentro y de abrir el turno de exposiciones que comenzó con la bienvenida del presidente y CEO de Toyota España, Agustín Martín. Tras describir cómo los caminos de Asenta y de su compañía se cruzaron por primera vez allá por el mes de octubre en una Master Class con el profesor Jeffrey K. Liker sobre ‘Transformación Lean’, afirmó que las empresas deben tratar de mejorar la

sociedad no por un tema de caridad, sino de lógica, ya que “cuanto más desarrollada esté la sociedad en la que trabajamos, más probabilidad de progreso habrá, lo que nos ayudará a ser mejores y a seguir creciendo”. Entrando de lleno en materia, Juan Estella, socio-consultor de Asenta, comenzó su ponencia haciendo una reflexión sobre algo que “persigue” a todas las compañías: la necesidad de competitividad. “Competitividad entendida como la capacidad de una

organización, no como un resultado en sí mismo”. Estella quiso dejar clara la diferencia entre los dos caminos que hay que recorrer para obtener los resultados deseados (no solo económicos). Por un lado, trabajar en la estrategia de negocio, en el qué; y por otro, en la estrategia de gestión, en el cómo. Sobre esto último versó su exposición, sobre “esa competitividad que consiguen en Toyota a través de cómo hacen las cosas, la capacidad de la organización trabajando de una determinada manera”. Habló de la idea de sacar problemas a la luz, de la relación entre el ‘Toyota Way’ y el mundo de la excelencia operacional, e introdujo unas breves píldoras sobre las lecciones aprendidas de las Misiones a Japón destacando las Prácticas World Class identificadas en las visitas a Toyota Motomachi, Toyota F&L y Toyota Home.

### Los Pilares del ‘Toyota Way’

En las siguientes intervenciones, los directivos de Toyota España explicaron los dos pilares fundamentales del ‘Toyota Way’: el respeto por la gente y la mejora continua. De desgranar el primero se encargó Berta Domínguez, People Development General Manager, que se centró en la cultura interna de la compañía. Una cultura que sitúa a la persona indiscutiblemente en el centro: “el empleado es un cliente clave en la empresa”. En este sentido, quiso dejar claro que para Toyota es fundamental invertir y poner el foco en las personas “porque no solo construimos coches, cultivamos personas para que se desarrollen”. Precisamente, las políticas de desarrollo de la compañía, basadas en ofrecer el mayor número de experiencias posibles, fue una de las cosas que más llamó la atención de los asistentes por su ‘curioso’ sistema de rotación: “movemos mucho a la gente de pue-

## “HAY QUE FOMENTAR EL APRENDIZAJE DEL ERROR”



Agustín Martín

Presidente y CEO de TOYOTA España

Como creadores e impulsores de la Filosofía Lean en el entorno de la fabricación, ¿cuál sería una primera aproximación hacia esta forma de gestionar?

El punto clave es entender lo que conlleva a nivel de cultura de empresa porque va mucho más allá de la teoría. La búsqueda constante de la mejora continua es la mayor presión que uno puede tener. Nuestro eslogan es “siempre mejor”, y siempre mejor es “nunca llegas”. Si esto está claro, la implementación puede costar 2 semanas, 3 meses, 1 año o 10, pero seguro que ocurrirá.

COMO DECIMOS  
NOSOTROS, UNO  
PUEDE ESTAR  
CONTENTO PERO  
NUNCA SATISFECHO

¿Por qué debería invertir una empresa en añadir un enfoque Lean a su negocio?

Porque en un mundo en el que los recursos son finitos, la búsqueda de la eficiencia máxima tendría que ser algo natural, y el proceso Lean se basa en eso, en cómo sacarle el máximo

partido a cada uno de los recursos que tenemos. A lo mejor cuando empezó Toyota hace muchos años podría ser una ventaja competitiva, pero hoy para mí sería como un “mínimo olímpico”, porque sin eso es muy difícil competir.

¿Se está exento de cometer errores con esta Filosofía?

Nunca. La perfección no existe. Todos a nivel profesional hemos cometido errores y probablemente hayamos aprendido más de ellos que de nuestros éxitos. Hay que fomentar el aprendizaje del error (sin volver a caer en lo mismo) ya que uno solo se equivoca si intenta hacer cosas y eso forma parte de la cultura de Toyota, y en el caso de Lean Manufacturing es uno de los temas capitales.

¿Cuál es la clave del modelo Toyota?

Lo que llamamos el ‘Toyota Way’. Se basa por un lado en el trabajo en equipo y el respeto a las personas, fundamental. Y por otro, en no estar nunca satisfecho, Kaizen es eso. Esta actitud nos ha llevado hasta donde estamos y son las armas que nos tienen que llevar hasta el siguiente nivel.

## “VER ES CREER”

**Juan Estella**  
Socio Consultor en  
ASENTA Management  
Consultants



Cuéntenos, ¿en qué consisten y cuál es el propósito de las Misiones de Estudio a Japón que llevan desarrollando con tanto éxito en Asenta desde hace más de 10 años?

La Misión se estructura en 3 fases: una previa al viaje de 2 días de preparación para aprender a ver y tener la capacidad de comprender lo que hay detrás de lo que se ve. Tiene un contenido fundamentalmente formativo sobre enfoques de gestión, conceptos básicos y principios de aplicación de las principales metodologías. La segunda durante la estancia en Japón es de observación sobre el terreno visitando 5 empresas World Class y disfrutando de un día adicional de turismo en Tokio o Kioto. Aprovechamos cada minuto con jornadas de trabajo muy intensas. Como algún participante dijo: “no es un viaje de placer, pero es un placer de viaje”. En la última fase que denominamos “recogida de la cosecha”, hacemos una puesta en común de las lecciones aprendidas.

El propósito 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.

¿Cuál diría que es el aspecto que más valoran año tras año los participantes en estas Misiones?

El aprendizaje cruzado: “aprender de otros y con otros”. Japón es el país con mayor densidad de empresas excelentes, por lo que aprender de los mejores allí es “beber de la fuente”. Y por otro lado, el grupo se divide en 3 equipos que se focalizan en diferentes aspectos de la gestión. Al contar con directivos de empresas de distintos sectores, experiencias y responsabilidades, se enriquece el debate, la reflexión y las conclusiones.

Las Misiones, ¿van dirigidas a un target concreto?

Principalmente a directores generales y a otros directivos de empresas industriales con experiencia contrastada, y confrontados con la necesidad de alcanzar la excelencia en operaciones.

EL APRENDIZAJE  
CRUZADO SE  
EXTIENDE CON  
LA INVITACIÓN A  
PARTICIPAR EN EL  
‘KAIKAKU ALUMNI’

to basándonos en sus debilidades, no en sus fortalezas. Es la mejor manera de que se desarrollen y aprendan”.

Al final, las personas son las que van a hacer excelente a la compañía.

Antonio Gálvez, Consumer Experience General Manager, se centró en el otro pilar, el de la mejora continua. A través de una dinámica presentación explicó cómo forman, capacitan y enseñan a las personas los distintos elementos que componen dicho pilar. Así, habló de los desafíos a largo plazo o “aquella ambición que queremos conseguir”; y también de Kaizen y de la metodología científica de solución de problemas a través de 8 pasos: aclarar el problema, dividirlo, establecer objetivos, analizar la causa raíz, desarrollar contramedidas, aplicarlas, monitorizar resultados y procesos, y estandarizar procesos existentes. “No hay que reinventar la rueda, tenemos un método científico que hay que seguir”.

Finalmente, Álvaro Aparicio, Fleet Operations General Manager, puso el toque “colorista” al hablar del variado programa de flotas de Toyota y de su impacto medioambiental, e hizo ver cómo ellos, en la parte más pura de ventas, también tienen enfoques científicos a la hora de medir y analizar. Su ponencia dio paso a un interesante coloquio donde quedó patente que se cumplieron las expectativas de Martín, quien deseó que la jornada “sirviera para aprender o, como mínimo, para reflexionar”. Y así fue.

### Prácticas World Class

**Misión  
de Estudio  
a Japón**

Formación fase previa:  
3 y 4 de octubre

Visitas en Japón:  
Del 23 al 27 de octubre

Recogida de la cosecha:  
17 de noviembre

2017

## Nuevas ideas y enfoques

**JAVIER GONZÁLEZ**

Responsable de Excelencia Operativa en Vidrala

Las jornadas con Asenta son un balón de oxígeno que siempre aportan nuevas ideas y proponen nuevos enfoques para superar las dificultades de una implantación de Excelencia Operativa en las empresas. Ponentes de primer nivel nacional e internacional comparten casos reales de gestión avanzada Lean y Excelencia Operacional profundizando en los detalles que les



han permitido alcanzar el éxito. Una de sus características es la referencia a los orígenes genuinos del 'Toyota Way', tantas veces mal interpretados en occidente.

## Sentir la necesidad de mejorar



**MIGUEL ÁNGEL MOUZO**

Coordinador de Mejora Continua de Finsa

La implantación eficaz de la Mejora Continua requiere ser conscientes de que necesitamos mejorar de forma sostenible (sentir la necesidad), pensando en el cliente y en los mercados, entendiendo en qué nos puede ayudar una forma de trabajar LEAN, para después definir una estrategia de cambio, con su plan de desarrollo adjudicándole medios y recursos (en especial tiempo de personas) de forma planificada. La mejora busca la anticipación, y eso es sinónimo de planificación.

## El comienzo de otro ciclo

En Azkoyen buscamos de manera constante la mejora operacional. Una vez identificados los estándares de procesos y marcados los objetivos a conseguir, nos centramos en la búsqueda de las causas raíces y de resolución de los problemas que nos impiden lograr dichos objetivos. Hemos alcanzado gran parte de ellos, pero esto no significa que hayamos terminado, simplemente es el comienzo para un nuevo ciclo de consecución de mejoras con nuevos desafíos.



**DANIEL ZUÑIGA**

Director de Operaciones en Azkoyen