



Barcelona, 25 y 26 de octubre



**XVII Congreso de Calidad en la Automoción**

# ***Lecciones aprendidas en Japón***

**José Ignacio Erausquin**

**Socio Director**

**ASENTA Management Consultants**



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

★**ASENTA** es una Consultoría de Dirección, especializada en métodos de Gestión Avanzada para la Excelencia Empresarial, con oficinas en Bilbao, Barcelona y Madrid.

★**ASENTA** ayuda a las empresas a mejorar su competitividad, guiando en procesos de transformación para conseguir resultados duraderos.

★**ASENTA** se caracteriza por:

- Integrar a un equipo de profesionales especialistas con amplia experiencia práctica.
- Tener una profunda orientación a la acción, dejando huella visible en la empresa cliente.
- Acelerar el aprendizaje organizativo, mediante la transferencia de métodos robustos y eficacia probada.
- Ofrecer soluciones avanzadas en gestión, contrastadas con expertos de relieve internacional.
- Asesorar a empresas líderes, reconocidas por el nivel de gestión alcanzado.

Calidad	X	Compromiso	=	Resultados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia y experiencia</li><li>• Orientación a la acción</li><li>• Metodologías robustas</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación al cliente</li><li>• Colaboración</li><li>• Protagonismo de la empresa</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Duraderos</li><li>• Mejoras fundamentales</li><li>• Transferencia del conocimiento</li></ul>



ASENTA dispone de la Certificación Q\* For que reconoce la satisfacción de los clientes con la calidad de sus servicios.



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## MISIONES DE ESTUDIO A JAPÓN

- Desde 2005 hemos hecho 5 misiones de estudio a Japón
- Más de 100 personas de más de 40 empresas
- Más de 25 visitas a empresas World-Class de muchos sectores diferentes
- Visitas bien estructuradas, huyendo del “turismo industrial”
  - Preparación previa
  - Focalización del esfuerzo
  - Trabajo posterior
- Enfocados en las prácticas de gestión más que en los aspectos del negocio (producto, tecnologías, etc.)
- Buscando los aspectos más excelentes y diferenciadores para reforzar el aprendizaje en lugar de buscar los puntos débiles
- Tratando de comprender las claves de la competitividad



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## COMPETITIVIDAD

- Capacidad de una organización para conseguir, de forma sostenida, resultados mejores que los de su competencia
- ¿Cómo se puede competir en Japón, con salarios altos, sin materias primas propias, tan cerca de vecinos como China o Korea?



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## ELIMINACIÓN DEL DESPERDICIO. CONCEPTOS JIT

- Las empresas aplican los conceptos JIT hasta las últimas consecuencias a lo largo de toda la cadena de suministro
- El 'lead time' de fabricación de productos o el 'time to market' de lanzamiento de nuevos productos resultan asombrosamente cortos
- La cantidad de inventario en algunos procesos resulta inverosímil. Como consecuencia, el aprovechamiento del espacio disponible resulta espectacular.



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE TÉCNICAS JIT



© asenta

11

# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## RELACIÓN HOMBRE-MÁQUINA. SISTEMAS AMIGABLES

- La ergonomía es considerada la otra cara de la productividad. Se trabaja desde la concepción del equipo.
- La productividad no se obtiene a costa de un mayor esfuerzo físico. “Operario – Cirujano”
- Los operarios participan activamente en las actividades de mejora de sus máquinas y equipos. Instalación de poka-yokes, sistemas sencillos de automatización, etc.
- En algunas empresas, los mismos operarios dedican parte de su tiempo a la construcción de la maquinaria
- El know-how de proceso se considera un elemento clave de competitividad y se mantiene internamente



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## RELACIÓN HOMBRE-MÁQUINA



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## METODOLOGÍAS TPM

- El estado general de líneas, máquinas e instalaciones es en general excelente, a pesar de que muchas de ellas son antiguas
- El concepto OEE no se utiliza en muchas empresas en entornos Lean, bien por bajo nivel de incidencias o por sobrecapacidad de máquinas. En entornos lean, prima el concepto 'Disponibilidad'
- Los operarios de producción realizan labores de mantenimiento autónomo y el acercamiento al mantenimiento preventivo es práctico y eficaz: visualización de elementos (cubiertas transparentes), acceso fácil, puntos a controlar con instrucciones, paneles con gamas y Andon de aviso



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

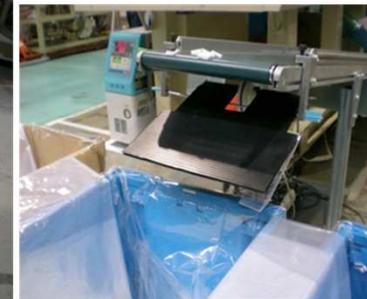
## JIDOKA-AUTONOMATIZACIÓN

- Uso masivo de Andon en todas las líneas → gestión visual, llamada de atención, petición de ayuda y parada de línea. Dispositivos de activación muy accesibles para los operarios. Sistemas de paro de línea
- Líneas Chaku-chaku “clásicas” → descarga automática y carga manual de pieza, un operario maneja muchas máquinas al mismo tiempo. Poka-yokes integrados para buen posicionamiento de pieza. Automatismos sencillos y uso de la fuerza de gravedad
- Seguimiento de producción hora a hora “Andon”, con incidencias y producción real frente a prevista. Tiempo “añadido” a trabajar en caso de desviaciones negativas de producción



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## JIDOKA-AUTOMATIZACIÓN



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## APLICACIONES PRÁCTICAS DE 5S

- Todos aplican de forma sistemática las 5S como disciplina básica, existiendo un gran rigor de utilización. Realmente no se notan grandes diferencias, a pesar de estar en sectores diferentes
- El control visual es una constante en todas las empresas
- Las 5S son algo asumido por todos e integrado en la cultura de las empresas y en general de la sociedad
- Las 5S son prácticas, no estéticas. Todo tiene un sentido de utilidad: reducción del tiempo de ejecución de las tareas, facilidad del mantenimiento, control del flujo de los materiales, estandarización, etc.
- Las 5S generan una cultura de atención al mínimo detalle, cuidado por la calidad, disciplina y rigor en el cumplimiento de los estándares y un orgullo legítimo de sentido de propiedad del puesto de trabajo.



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## ACTIVIDADES DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

- Las empresas visitadas presentan actividades KAIZEN integradas en el día a día
- El ciclo de aprendizaje se aplica de forma continua, como parte de la cultura de las empresas, reservando tiempo para reuniones por turno o diarias
- La presentación de sugerencias forma parte de la gestión de los grupos KAIZEN, y cada operario debe presentar un número determinado de sugerencias cada mes
- Los Paneles de gestión están omnipresentes en todas las zonas visitadas, están “vivos” y muestran claramente la situación real
- La Dirección dedica mucho tiempo a revisar, atender y dar feedback a las aportaciones de los empleados



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

**LECCIONES APRENDIDAS EN LAS  
MISIONES DE ESTUDIO A JAPÓN**

**FACTORES COMUNES EN EMPRESAS WORLD-CLASS**



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## VISIÓN A LARGO Y COHERENCIA ESTRATÉGICA

- Estrategias de negocio que mantienen el “core business”, pero se adaptan continuamente:
  - Empresas fundadas en 1560
  - Planes estratégicos de 250 años, *“Hacer personas antes que hacer productos”*
  - Planifica despacio, actúa rápido
- Estrategias de gestión que explicitan y desarrollan la ventaja competitiva:
  - Excelencia operacional QCD, a través del estándar
  - Servicio *“Sushi bar”*, a través del plazo
  - Producto innovador, a través de la creatividad
  - Flexibilidad, a través de la limpieza
  - Todos pueden, a través de las personas
  - Productos complejos, a través de especialistas...
- Estrategias que consiguen crear barreras ante la competencia



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## COMPROMISO, LIDERAZGO, CONSISTENCIA, PERSISTENCIA, DISCIPLINA, RIGOR...

- No modas
- Cultura fuerte, con foco simple y “guiada”
- Pasión por lo que hacen
- Valores explícitos en los comportamientos:
  - Autonomía, creatividad y bienestar
  - “Challenge, creativity and Courage”
  - “No es caridad, sino una oportunidad”
  - ...
- Normas explícitas e implícitas
- “Dicen lo que piensan y piensan lo que dicen”
- Seleccionan personas que pueda encajar con su filosofía más que gente brillante
- Plantilla vinculada emocionalmente con la empresa



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## ENFASIS EN EL PROCESO Y EN LOS RESULTADOS

Orientación al proceso: “*Hacer las cosas bien*”

- Orientación a los conceptos, mas que a las técnicas y herramientas
- Orientación al cliente
- Respeto a las personas
- Esfuerzo en formación



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

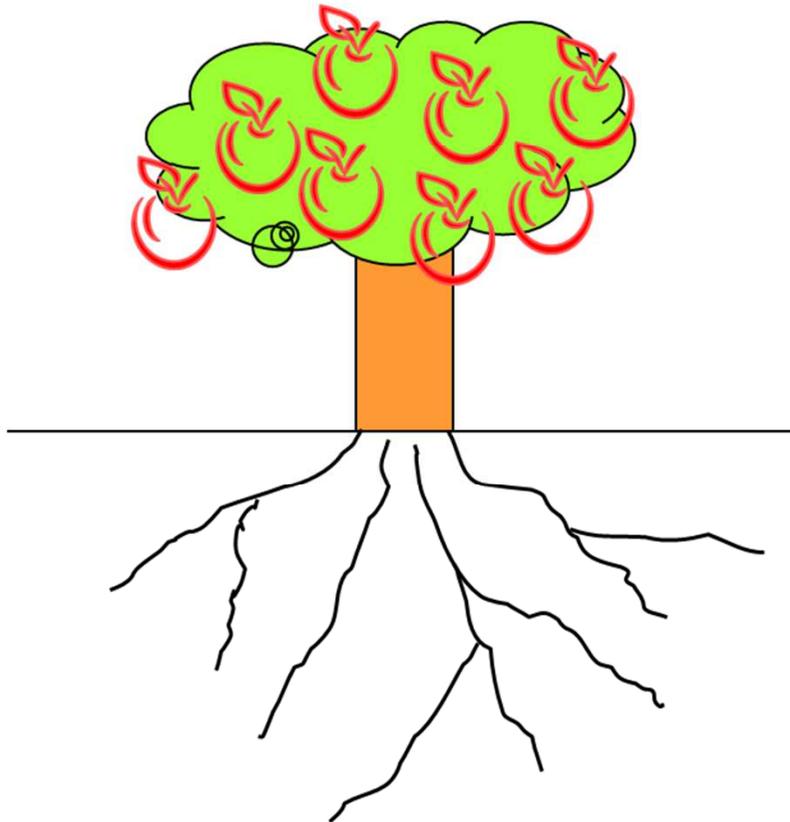
## ORIENTACIÓN A LOS CONCEPTOS MAS QUE A HERRAMIENTAS

- La analogía del árbol
- Visión compartida, lenguaje común y enfoque sistemático
- Visible en toda la empresa:
  - Estrategias y objetivos
  - Logotipo y eslogan
  - Modelo organizativo y distribución física
  - Indicadores
  - ...



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## ORIENTACIÓN A LOS CONCEPTOS MAS QUE A HERRAMIENTAS



### *Visible*

Tronco y ramas: Principios  
Hojas: Herramientas  
Fruta: resultados

### *No visible*

Personas: Raíces a desarrollar  
Filosofía: Tierra a abonar



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- Visitan frecuentemente al usuario final del producto
- Convivir con sus problemas y necesidades



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## RESPECTO A LAS PERSONAS

- Genuino respeto a las personas:
  - Trabajo estándar
  - Jidoka
  - Ergonomía
  - Kaizen
  - ...
- Confianza en las personas
- Participación
- Escucha
- Desarrollo de las personas
- GUIMU-SHURI, sentimiento de reciprocidad como relación empresa/trabajador



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

## ESFUERZO DEDICADO A LA FORMACIÓN

- Filosofías, principios, estrategias, herramientas... pero, ¿quien lo opera?
- Inversión significativa y continua
- Formación valorada en el salario
- Distintos enfoques, un mismo objetivo:
  - Retos, desafíos y concursos
  - Construyendo máquinas
  - Limpiando
  - Desarrollando habilidades básicas
  - ...
- “Competencia inconsciente” (normas)



# XVII Congreso de Calidad en la Automoción

*La Competitividad y la Excelencia tienen raíces comunes,  
Aunque las empresas World-Class presentan flores y  
frutos diferentes*

