

## Lean Six Sigma: eficiencia para la empresa palmera

Lean Six Sigma: Efficiency for Oil Palm Companies



**JAIME VILLAFUERTE**

Presidente Latam Gemba Academy

Gemba Academy es la organización más grande del mundo enfocada a la provisión de sistemas de entrenamiento visual y servicios de consultoría, capacitación, implementación y certificación de la metodología Lean Six Sigma.

Lean Six Sigma es una metodología basada en datos que se enfoca en mejorar la capacidad de los procesos y mitigar la variación y los defectos presentes en su desarrollo, a través de la eliminación del desperdicio y la mejora continua de las operaciones. Así mismo, esta metodología se convierte en una filosofía empresarial que se centra principalmente en una premisa: la máxima generación de valor para el cliente. Además,

desde una perspectiva técnica, Lean Six Sigma es un estándar de producción que establece como objetivo la generación de no más de 3,4 defectos por millón de eventos, bajo el entendido que un defecto hace referencia a cualquier atributo de un bien o servicio que no satisface los requerimientos del cliente.

La historia de este sistema de gestión nos lleva a la década de 1980, época en que la empresa estadounidense Motorola, especializada en la fabricación de equipos electrónicos y de comunicación, desarrolló una metodología de producción que le permitió incrementar su productividad, reducir sus costos y mitigar casi por completo la aparición de defectos en sus procesos.

No obstante, los orígenes del Lean Six Sigma se remontan más atrás en el tiempo, cuando a comienzos de 1900 Sir Ronald Fisher incorporó varios conceptos estadísticos de gran importancia, como el valor *P* y el análisis de varianza (ANOVA), a la gestión de operaciones. Igualmente relevantes fueron las contribuciones de Walter Shewhart, quien introdujo en 1924 las gráficas de control con el objetivo de diferenciar la influencia de distintas variables en la ejecución de procesos industriales, o los fundamentos del control de la calidad establecidos por Edward Deming a mediados del siglo xx.

Todos estos aportes han permitido consolidar la metodología Lean Six Sigma, cuya adopción en distintas organizaciones en diversos sectores han propiciado un mejor desempeño por parte de estas, junto con un mayor nivel de satisfacción de sus clientes. Sin embargo, los principios fundamentales de Lean Six Sigma provienen del sistema de producción implementado en la década de 1970 por la empresa nipona Toyota, reconocida mundialmente por sus altos estándares de calidad e innovación.

Durante los últimos 30 años, Toyota ha estado por encima de todos sus competidores de manera consistente en relación con el indicador financiero conocido como EBIDTA, el cual mide el beneficio bruto de un negocio. Este hecho podría ser una casualidad si consideramos un periodo de cinco o diez años, pero en este caso evidenciamos que por más de tres décadas Toyota ha sido una de las empresas más rentables del mercado de vehículos automotores a nivel global, así como el líder en términos de calidad. Al respecto, vale la pena preguntar ¿qué ha hecho Toyota para ser tan exitosa que no hayan hecho sus competidores? Así mismo, es pertinente reflexionar en torno a qué puede hacer la agroindustria de la palma de aceite para ser más exitosa.

Cuando se pregunta a los colaboradores de Toyota acerca de la clave para el éxito de esta empresa, generalmente la respuesta es citar las palabras de Fujio Cho, antiguo presidente de la compañía, quien afirmaba: “cada miembro del equipo de Toyota tiene la capacidad de desarrollar su propia área de trabajo a través de la mejora continua de sus procesos, así que son ellos la clave para el éxito de la empresa”.

Considerando lo anterior, es pertinente que los empresarios del sector palmero se hagan las siguientes

preguntas: ¿cuántas mejoras he implementado en mi negocio en los últimos tres meses?, ¿cuántas de estas mejoras se han mantenido en el tiempo?, ¿qué puedo aprender de otros para ser más exitoso? A partir de sus reflexiones en torno a esta y otras preguntas, seguramente podrán marcar la pauta a seguir para hacer que su negocio sea cada vez más productivo, eficiente y rentable y que genere mayor valor para sus clientes. La clave para el éxito de Toyota, como se observa, es desarrollar capacidades y habilidades en sus equipos de trabajo para que estos adopten una cultura de mejoramiento continuo, con lo cual es posible desarrollar el negocio y garantizar la obtención de los mejores resultados.

Los empresarios del sector palmero se preguntarán cómo pueden crear una cultura de mejora continua en sus empresas. Para ello, el primer paso es definir qué es una cultura de mejora continua.

Una cultura de mejora continua es un ambiente en que todos y cada uno de los colaboradores de una organización puede proponer nuevas ideas para transformar de manera positiva los procesos de su empresa. Imaginen por un momento el poder que cientos de ideas bien canalizadas podrían tener para la rentabilidad de su negocio. Frente a esto, vemos que cada uno de sus colaboradores puede ser un agente potencial de cambio y que sus ideas pueden llegar a convertirse en catalizadores del éxito en sus empresas.

A manera de ejemplo, la empresa Stanley Black & Decker tiene la práctica de medir el volumen de desperdicios generado en su planta de producción de Polonia durante una jornada de trabajo, con el objetivo de disminuir día a día la generación de residuos en este lugar. El resultado de la aplicación de esta sencilla rutina es que la planta de producción de esta empresa es una de las más limpias que he conocido en mi largo recorrido profesional. Así mismo, en este lugar se ha incorporado un sistema de tarjetas que representan a través de colores las habilidades que los trabajadores han consolidado y aquellas susceptibles de mejora. Así, una tarjeta de color verde da cuenta de una habilidad que ha sido exitosamente desarrollada, mientras que una de color rojo señala que algo está sujeto a procesos de mejora. Imaginen el impacto motivacional que este tipo de simbología puede traer para un equipo de trabajo.

Otro ejemplo de cultura de mejora continua es el caso de una empresa ecuatoriana en la que todos los días se realizan reuniones de 15 minutos para identificar situaciones problemáticas en su operación. A través de esta medida se busca trabajar en la identificación de factores de riesgo para la producción de la empresa y generar soluciones inmediatas a eventos reales y potenciales que puedan llegar a generar impactos negativos para la compañía. Además, este tipo de iniciativas fomenta una cultura de trabajo en equipo y de cooperación entre áreas, con lo cual se facilita la consecución de los objetivos propuestos.

Cuando hablamos de crear una cultura de mejora continua nos referimos a la habilidad de mejorar el rendimiento de nuestros procesos en términos de calidad, reducir nuestros costos, mejorar nuestros tiempos de entrega, mitigar los factores de riesgo del negocio y, sobretodo, satisfacer los requisitos de nuestros clientes. Para lograr lo anterior, es necesario saber que el elemento más importante es el talento humano, es decir, todos los colaboradores de una empresa; desde quienes se encuentran en la base de la pirámide hasta aquellos de mayor nivel. Sin embargo, es importante resaltar el papel de los líderes, pues son ellos los encargados de manejar el cambio y orientar a sus equipos hacia los objetivos que desean establecer al interior de sus empresas y la manera en que su consecución será abordada.

En este modelo, la parte crítica es lograr alinear a su organización de tal manera que los esfuerzos de todos sus agentes estén estratégicamente dispuestos para el logro de las metas planteadas, para lo cual se requiere de un liderazgo decidido y asertivo, que puede venir de cualquiera de los niveles de la organización. La forma de crear una cultura de mejora continua en sus empresas es a través de la generación de buenos hábitos en el día a día, prácticas estandarizadas y procesos de evaluación de indicadores.

Adicionalmente, desde los principios de la metodología Lean Six Sigma, es necesario incorporar un proceso de cinco sencillos pasos para la resolución de problemas en cualquier empresa de cualquier sector. Este método es comúnmente conocido como el proceso DMAIC e incorpora los siguientes elementos: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, los cuales se describen a continuación:

- **Definir:** busca entender las necesidades y los deseos de nuestro cliente, así como los procesos involucrados para abordar los requisitos establecidos por este. Además, este paso incluye la determinación del alcance del proyecto y la definición de metas a alcanzar.
- **Medir:** se trabaja en identificar el rendimiento base de todos los procesos sujetos a mejora, junto con sus objetivos. La realización de este paso involucra el uso de datos precisos e información medible; característica que hace de Lean Six Sigma un enfoque diferente a procesos tradicionales basados en percepciones u opiniones de las partes involucradas.
- **Analizar:** en esta fase se lleva a cabo el análisis de la información recolectada con el fin de determinar las causas de los defectos y cómo estas impactan nuestro producto, así como para trabajar en la definición de oportunidades de mejora.
- **Mejorar** (por la palabra *improve* del inglés): a través de este paso se pretende mejorar los insumos críticos del proceso, con el objetivo de diseñar soluciones para atacar directamente las causas de los problemas, orientando tales soluciones hacia la satisfacción del cliente.
- **Controlar:** esta fase busca garantizar que el proceso estará libre de errores una vez se haya validado que las soluciones diseñadas son efectivas. Para ello, es necesario implementar planes de control y pruebas de verificación que harán posible mitigar la incidencia de errores o evaluar nuevas oportunidades de mejora en los procesos.

Incorporando estos pasos al desarrollo de los procesos de sus empresas y fomentando una cultura de mejoramiento continuo en ellas, muy seguramente podrán incrementar el valor de su negocio y propiciar un escenario favorable para la comercialización de sus productos. A partir de las reflexiones que aquí se comparten con la comunidad palmera colombiana, espero que esta agroindustria siga generando bienestar para todos los agentes de su cadena de valor, así como desarrollo para el campo colombiano.