



CAMBIO DE CULTURA POSITIVO ENCAMINADO A LA EXCELENCIA OPERACIONAL

Expositor: Hazel Cubillo Peraza

ABRIL, 2021



We are *essential*[®]
**COSTA
RICA**



Más de 35 años en el mercado de exportación.
Venta de productos a cadenas de supermercados de Estados Unidos y Canadá.
Produce 22 tipos de flores y 40 tipos de follajes en 9 fincas de producción.
Posee gran variedad de ofreciendo a los clientes hasta 500 recetas de ramos y bouquet.
450 Personas en la compañía



We are *essential*®
COSTA RICA



Primeros pasos en Mejora Continua

CULTURIZACIÓN DE LA EMPRESA

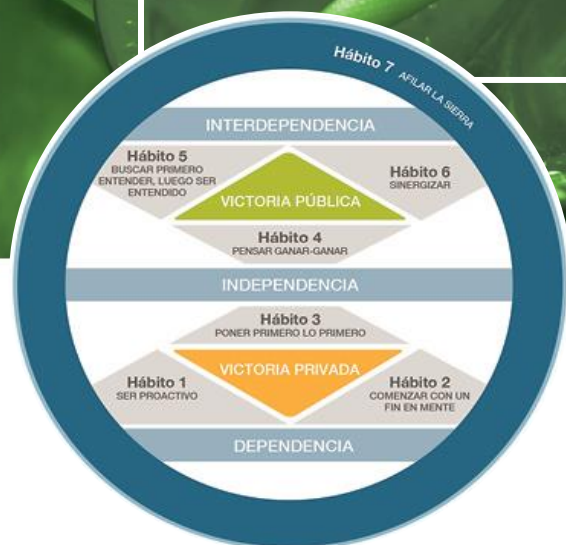
Para ello se inició con

- Establecimiento de Fin en mente de la compañía.
- Definiendo una meta crucialmente importante para la compañía
(4 Disciplinas de la Ejecución)

7 Hábitos

5 s

Calidad en la fuente



En busca de marcar la diferencia como empresa de agroindustria, se inicia por los pilares más importantes de la misma.

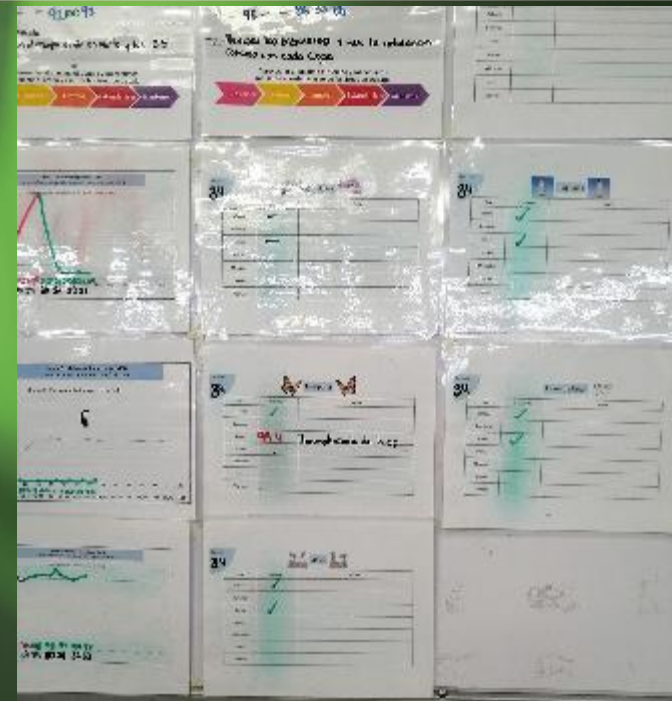
Nuestros colaboradores



7 Hábitos

Cuatro disciplinas

Recorridos
empíricos



Enfocando y alineando a los equipos a buscar los mismos objetivos de la compañía.



We are *essential*[®]
**COSTA
RICA**

¿Por qué nos adentramos en cultura Lean?

Empíricamente
2018

D&T
COVID 19
COSTA RICA
FLOWER FARMS

Acompañamiento
consultoría
2020

Hizo que la compañía buscara dar un giro positivo, algo diferente que llevara a la mejora continua. Siguiendo nuestra línea inicial, en busca de lograr la satisfacción de nuestros clientes con nuestras flores y follajes.



We are *essential*®
**COSTA
RICA**



Excelencia Operacional en P&F

Basados en modelo Shingo, para que se mantengan los cambios es necesario que la compañía cuente con:

Cultura

**Principios
de
excelencia**

Sistemas

**Herramien
tas**

Resultados



We are *essential*[®]
**COSTA
RICA**



Sistemas Implementados

1. SISTEMA VISUAL: “PIZARRAS DE NIVEL”

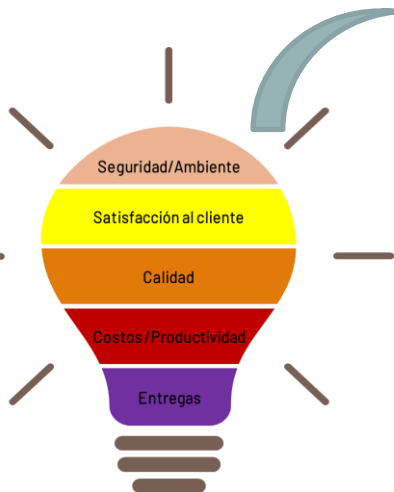
Definición de
dimensiones

Definición/
Selección de
KPI's

Creación de
pilotos

Estándar de uso

Implementación



Responsable de actualizar:
Expositor: _____

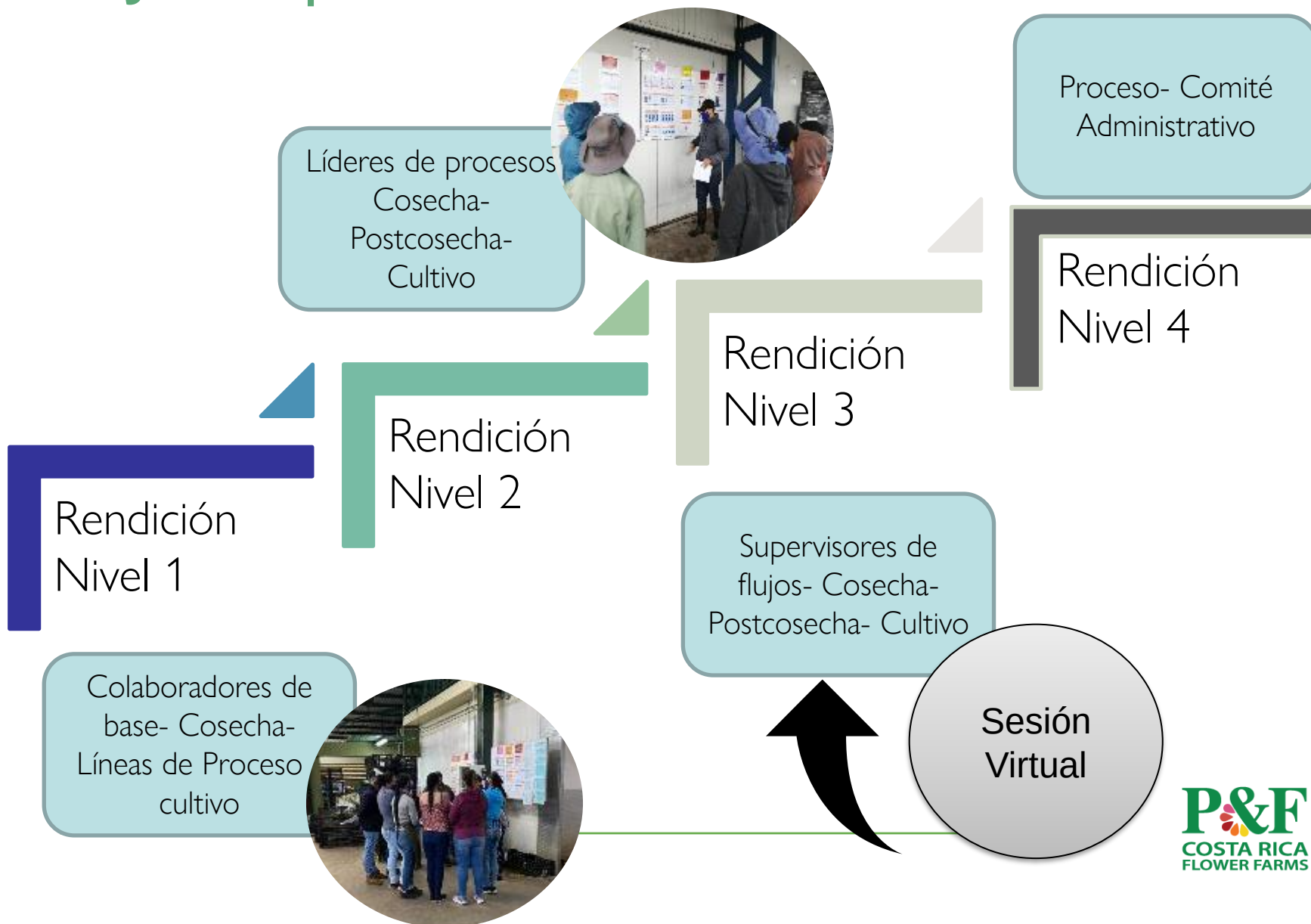
AGENDA

1. Fin en mente de la compañía.
2. Meta Crucialmente Importante.
3. Exposición de los indicadores por dimensión.
4. 7H.
5. Palabra del día.
6. Reconocimientos.

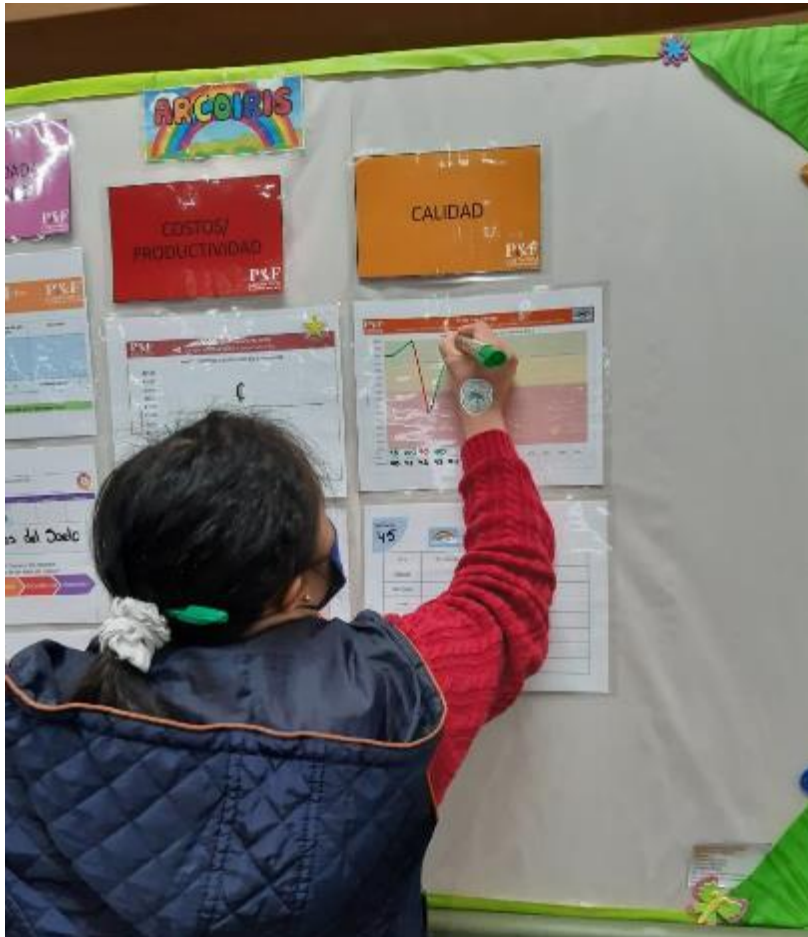


El éxito está en respetar y crear responsabilidad en las personas encargadas de la actualización de los tableros, lograr horarios definidos diariamente para crear un **Hábito /Disciplina**

Jerarquía de Rendición de cuentas



Rendiciones de cuentas



2. SISTEMA KAIZEN RÁPIDO : “PIZARRA DE GIRASOLES”



Consiste en que los colaboradores puedan colocar su opinión o mejora en el sistema de ideas:

Genera una cultura de:

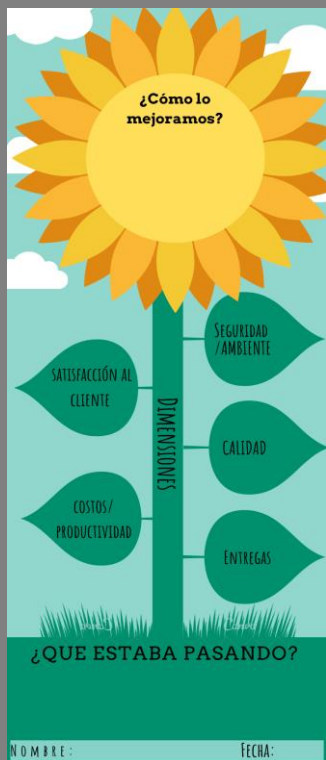
- Empoderamiento al equipo
- Aduñarse del proceso y búsqueda de resultados
- Compromiso en colaboradores
- Trabajo en equipo para lograr objetivos en común



We are *essential*[®]
COSTA RICA

HERRAMIENTAS DE SISTEMA KAIZEN

Ideas Kaizen



Encargado de revisión:	Fecha:
Encargado de Aprobación:	Fecha:
Encargado de Implementación:	Fecha:
Criterio: ☐ Kaizen Rápido ☐ A3 ☐ Kaizen estratégico	
Recursos necesarios:	
Seguimiento de cambios o mejoras:	
Fecha finalizada:	



KAIZEN RÁPIDO

DEP: Cosecha		NOMBRE: Zeidy Alfaro Y Fernanda Barquero		FECHA: 8/9/2020	
PROBLEMA:		ACCIÓN TOMADA:		RESULTADOS:	
Las etiquetas que utilizan las guías de cuadrillas pasaban en continuo desorden dentro del estante de etiquetas y ocasionaba un acomodo continuo (diario) que generaba tiempos muertos.		Se creó una base de estereofón (reutilizado) para acoplarlo al estante y lograr acomodarlas		Un área ordenada, evitar que se caigan las etiquetas continuamente y su acomodo continuamente (ahorro de tiempos), además de eliminar el uso de ligas.	
Dimesión a la que aporta la idea:					
☐ Seguridad/ Ambiente	☐ Satisfacción Al cliente	☐ Calidad	☒ Costos/ Productividad	☐ Entregas	
ANTES			DESPUÉS		
					
ID#			Supervisor: Adrián Quirós		

¿A dónde vamos ?

1. Sistema de seguimiento Estándar:
 - a. Desarrollo en Hoja de Trabajo Estándar del líder
 - b. Sistema de Accountability Boards (compromisos)
2. Estandarización del sistema 5s
3. Sistema Kaizen
 - a. Capacitación y desarrollo de A3
 - b. Utilización de la herramienta VSM para análisis del flujo de proceso de empaque. Actual- Creación VSM Plan
4. Sistema de desarrollo de personas: Pasaportes

¿Cómo mantenerlo estable en el tiempo?

- Seguimiento y apoyo de gerencias/líderes *
- El equipo crea sus propias pizarras (personalizadas)
- Recorridos diarios en flujos de proceso
- Sistema de replicación y actualización sencillo
- Manual, fácil de llevar a las áreas de trabajo
- Seguimiento semanal con los líderes de fincas



Aportes Positivos

1. Sistema de girasoles un total de 230 ideas de Kaizen rápidos implementados de Setiembre 2020 - Marzo 2021.
2. Reducción del costo por tallo en 30%, comparado al 2020.
3. Indicador de Desecho se redujo un 0,26% en comparación al 2020.
4. El indicador de eficiencia de carga aérea subió en un 4% respecto al 2020.
5. Sistema de pizarras genera la identificación de cuando se está ganando o perdiendo el partido para la búsqueda y generación de compromisos para el logro de resultados.

Aportes Positivos

6. Rendiciones de cuentas de Niveles 1, 2, 3, crea una mentalidad de apoyo de gerencias y lideres para resolución de los problemas.
7. 4 proyectos A3 (Calidad, Productividad de cultivos, Costos de Mano de Obra (2)), en proceso en manos de líderes para desarrollar conocimiento y capacitación en cada uno de los equipos y flujos.
8. Cambio de paradigma de aprovechar el recurso y conocimiento de los colaboradores.
9. Proactividad de los equipos, el personal aporta en la búsqueda de la mejora continua y resolución de problemas.

Lecciones Aprendidas

1. Lanzamiento del modelo por parte de la gerencia General y capacitaciones de uso de sistemas.
2. Alinear a toda una compañía en diferentes puntos (fincas) a seguir el mismo modelo u objetivos.
3. Curva de implementación varió dependiendo de la disciplina de los líderes o supervisores.
4. Complementación de herramientas para mantener sistemas.
5. Apoyo y sistemas de baja complejidad para el entendimiento de colaboradores de baja escolaridad (colores).

Genba Virtual (15 min)

Puntos importantes:

1. Ruido
2. Actividad: Detectar KBIs y KPIs.



Actividad

1. En grupos de 3-5 Personas. Detectar y discutir al menos un KPI y un KBI. (3 min)
2. Discutir con todo el grupo (2 min)
3. Opcional: ¿Qué oportunidades de mejora pudo detectar y recomendaría?
4. Aprendizajes o Preguntas. (5 min)

P&F
COSTA RICA
FLOWER FARMS



We are *essential*®
**COSTA
RICA**