

CASO DE ESTUDIO**Excelencia Operativa permite crecimiento agresivo**

Construyendo una base sólida de conocimiento lleva a mejoras rápidas y una excelente integración de nuevas adquisiciones

Cliente

Pactiv, el mayor fabricante mundial de alto volumen de productos desechables para alimentos y envases de alimentos con 55 sitios, 7 países, 17.000 SKU, ingresos de \$ 3.7B billones de dólares.

Reto

Construir e impulsar un sistema de gestión de mejora continua, en un entorno complejo de procesos, para apoyar una estrategia agresiva de crecimiento a través de la adquisición.

Solución

Evaluación tradicional lean, capacitación y eventos de mejora rápida, impulsados a nivel planta. Durante los siguientes cinco años continuar construyendo conocimiento y alineación interdepartamental, de forma vertical y a través de la organización al aplicar herramientas lean mucho más maduras.

Resultados

A través de costos trasladables de materia prima, iniciativas de ahorro de gastos, crecimiento orgánico y adquisiciones, Pactiv mejoró sus ingresos en un 17% anual en 2011. Su EBITDA se incrementó un 38 por ciento durante el mismo tiempo (YTD a través de Q3). De igual modo, Pactiv redujo \$250 millones de dólares en costos de 2010 a 2011.

Muchas compañías lean describen sus esfuerzos de mejora continua como caminos largos y llenos de propósito en un viaje sin fin. Esto no ha sido el caso para el gigante empacador de comida Pactiv.

Desde que se llevó a cabo su primer evento kaizen dentro del segmento de alimentos en abril de 2007, Pactiv ha buscado una estrategia de mejora continua vista como una carrera sin fin, en un entorno interdisciplinario: capacita, mantiene dentro del camino, ejecuta decisiones cruciales y si el clima cambia de pronto, no te distraigas, continúa moviéndote y empuja aún más fuerte de lo que crees poder hacerlo.

“Yo pido un objetivo del 130 por ciento”, afirma Greg Noelitch el ex Vicepresidente de Operaciones y ahora Presidente de Prestone, otra compañía perteneciente a la firma Rank.

Las reglas y el curso de las acciones se mapea en libros de trabajo que terminan por convertirse en la estrategia anual de despliegue y planeación. Estos son utilizados en los cuatro niveles de la compañía, cada nivel tiene un libro de trabajo específicamente diseñado para guiar y documentar el trabajo diario de Mejora Continua.

Los líderes de la compañía proveen a los equipos de estos libros y habilitan espacios físicos, mismos que se vuelven herramientas para supervisores y gerentes para elegir, planear e implementar proyectos de Mejora Continua que les permitan a los equipos, en las 55 plantas, alcanzar las metas financieras establecidas durante la fase de despliegue.



El Camino Lean en Pactiv

Fase I (2007-2008)

Introducción Lean

- Conceptos básicos lean
- Enfoque en manufactura en la planta
- Cambiar la idea “cómo percibimos el desperdicio”

Fase II (2009-2010)

Despliegue de Políticas

- Apoyo a la Gerencia Directiva
- Alineación de objetivos de arriba hasta abajo
- Punto decisivo para la organización

Fase III (2011-2012)

Impulsando Lean

- Política de Despliegue
- Acelerar la mejora de prácticas
- Un “Proceso de Negocio Lean”

2007: Sentando las bases

El uso de lean en Pactiv inició de forma muy tradicional. La planta de termoformado de la compañía, localizada en Canandaigua, Nueva York, buscaba revertir una tendencia de rezago en la productividad, que había iniciado en 2005. Utilizando los métodos de evaluación tradicionales usados en la planta, seguidos de una serie de eventos kaizen, los equipos lograron mejorar la productividad, más allá de los niveles de noviembre de 2005. Los esfuerzos de Mejora Continua en plantas como la de Frankfurt, Illinois y otros lugares tuvieron resultados similares.

El trabajo de Mejora Continua de ese año y hasta 2008 se enfocó en manufactura y giró alrededor de enseñar uno a uno al personal sobre cómo identificar el desperdicio, lo cual estableció la base para lo que se convertiría en el Sistema de Producción Pactiv. A la larga, se trató de ver al desperdicio como nadie más lo había visto.

“Hablamos de vitalidad, de 5S’s, y de algunos conceptos fundamentales lean,” afirma Mike Hatto, consultor de TBM que ha trabajado con los equipos de la planta de Canandaigua. “En sólo una semana montamos un plan para realizar una docena de eventos kaizen en un mes.”

Antes de que el año terminara, los kaizens en Canandaigua y otras plantas demostraron ser una extraordinaria oportunidad para mejoras de productividad y reducción de costos. Por ejemplo, en el área de termoformado en Canandaigua, después de los eventos kaizen se incrementó en un 67% por hora humano la producción de envases y la eficiencia de la hora máquina también mejoró 25%. En Frankfurt, los equipos kaizen demostraron una mejora del 83% respecto al tiempo de arranque de la maquinaria.

Hatto recuerda que, al igual que en la gran mayoría de las gerencias orientadas a lean, los resultados comenzaron a convencer contundentemente a los escépticos y a abrirles los ojos respecto a la cantidad de desperdicio que había alrededor.

“En todos los niveles de una planta, el personal tiende a creer que no hay más complejidad que la que ya existe,” explica Hatto. “Parte de nuestro trabajo es terminar con esta forma de pensamiento y ayudarles a ver que de hecho, todo es mucho menos complejo de lo que ellos creen. Por ejemplo, en Pactiv en 2007, estábamos trabajando en un problema. Todos pensaban que cada línea de extrusión necesitaba ser más flexible, para poder trabajar con todos los productos. Nadie había considerado la segmentación de producto como una forma de darle un respiro a la maquinaria y dedicar líneas específicas a algunas hojas, de acuerdo al volumen. De este modo se podría correr una rotación basada en la minimización del cambio sobre la dificultad.

A pesar de que los resultados de ésta y otras mejoras fueron muy impresionantes, los líderes de Pactiv sabían que no podían detenerse ahí. Los problemas a lo largo de toda la organización, mismos que podrían bloquear el crecimiento de la misma, persistían potencialmente:

- Las plantas trabajaban de forma independiente, sin una red estratégica de alineación
- Las historias de éxito estaban aisladas y el progreso no era general
- Las ganancias mantenidas eran poco convincentes
- Los esfuerzos de Mejora Continua no estaban claramente ligados al resultado final

“También existía una percepción de que se estaban realizando acciones de forma no conjunta. Los esfuerzos no estaban coordinados, por lo cual no estaban impactando el ambiente,” afirma Hatto.

2008: La cadena de valor genera aprendizaje y trabajo de Mejora Continua

Esto llevó a los líderes de Pactiv a organizar el trabajo de acuerdo a la línea de producto, de modo que los esfuerzos no se duplicaran. Construir sobre el conocimiento que la compañía ganó en 2007 fue la primera acción y así Pactiv se reorganizó de acuerdo a su cadena de valor en 2008.

Parte de esta reorganización consistió en construir la infraestructura de la compañía con base en procesos de Mejora Continua, mismos que incluían líderes MC regionales, a nivel corporativo y ampliar el despliegue de políticas del Sistema Productivo Pactiv, que es la forma de la compañía de interpretar y aplicar los sistemas de Gestión Lean.

De acuerdo a Hatto y Glenn Kubisiak, otro consultor que trabajó con Pactiv en 2007 y 2008, instalaron el sistema al introducirlo en diversas plantas dentro de un flujo de valor y en un solo evento en una planta. Por ejemplo, en el flujo de valor de espuma, tres a cinco personas de cada planta asistían a un evento kaizen en otra planta. Establecían un calendario con los líderes regionales de Mejora Continua de cada planta, para poder replicar el evento de modo local, pues todos operan con equipos y procesos similares.

Los líderes de Mejora Continua le dieron a cada planta objetivos específicos de tiempo y desempeño, adaptados a las capacidades mostradas durante el evento kaizen. Un mes después, los líderes de Mejora Continua auditaron el proyecto para asegurarse que el equipo estaba utilizando trabajo estandarizado PPS y cumpliendo las expectativas.

Mientras esto sucedía, el esfuerzo de Mejora Continua de Pactiv escalaba niveles hasta influenciar a los sistemas, la misma filosofía de la empresa y el conocimiento comenzaba a crearse en toda la organización.

“Este proceso permeó a la cadena de valor y creó mucho trabajo conjunto entre el personal técnico.” Explica Hatto. “Estaban hablando entre sí constantemente, cosa que antes no sucedía. Fue un enfoque bastante poderoso que considero sigue funcionando muy bien.”

Reorganizarse en cuanto a cadena(s) de valor impactó positivamente los costos al reducir gastos redundantes, pero los líderes de la compañía identificaron un área débil en cuanto a ganancias sostenidas. Hatto recuerda que los equipos fueron capaces de sustentar únicamente la mitad de las ganancias en términos medibles. Pero, lo que también estaba sucediendo fue que no se cuantificó la solidificación de una cultura de Mejora Continua enfocada en costo-control, una ventaja que sigue impulsando la estrategia de crecimiento de la compañía.

“Estaban apoyando una porción de lo que estaban aprendiendo,” comenta Hatto. “Estaban actuando de una forma seria al respecto, por lo cual ahora pueden hablarle a su gente en el lenguaje lean.”

Adicionalmente, al tiempo que el negocio se liberaba de los costos, la compañía logró tener mayor liquidez para adquisiciones y para poder sortear la recesión global de 2008 y 2009.

“Todo el trabajo que hicimos les permitió comprar otras compañías durante el tiempo de la recesión,” dice Kubisiak. “Cuando a otras compañías les estaba yendo muy mal, Pactiv fue capaz de comprar a su competencia. En 2008 no tenían conocimiento de que había una recesión severa a nivel mundial. No hay duda que el trabajo que llevaron a cabo durante los años previos les ayudó a lograr adquisiciones importantes.”

2010-2011 La estrategia de despliegue mejora la alineación y el desempeño

Adquisiciones de Pactiv 2002-2011

Año	Compañía	Ganancias (\$MdP)	No. de Plantas
2002	Winkler Forming	120	3
2003	Jaguar (Mexico)	95	1
2003	Rock Tenn	60	2
2005	Newspring	110	2
2007	Prairie Packaging	500	4
2010	Reynolds	520	6
2010	PWP	175	4
2011	Dopaco	465	6
		<hr/>	<hr/>
		2,045	28

Al tiempo que Pactiv continuó aumentando sus adquisiciones, se volvió una necesidad fundamental replicar sus procesos y prácticas, así como el hacer un mejor trabajo sosteniendo ganancias y continuar progresando hacia objetivos estratégicos de alto nivel. Había llegado el momento de introducir un despliegue de políticas y fue aquí cuando los líderes crearon un enfoque de cuatro niveles para lograr el alineamiento.

A través de un alineamiento mejorado y otros esfuerzos, Pactiv eliminó otros 250 millones de dólares de costos y en 2011 fue comprado por Rank Group. También ha mejorado la rapidez con la que se integran las compañías recién compradas, con la finalidad de obtener retornos rápidos en cuanto a sus inversiones.

Hoy, la Mejora Continua lean está enfocada en la estrategia de seguir hacia delante de la compañía, con énfasis en cortar costos y liberar efectivo. Los eventos kaizen continúan pero los equipos en la planta los calendarizan cuando consideran que es necesario para cumplir con los objetivos financieros. El equipo ejecutivo y los demás líderes llevan a cabo auditorías regularmente en las para echar un vistazo a la alineación y al progreso.

Sin duda, los éxitos de Pactiv no hubieran sido posibles sin el empuje persistente, mismo que hizo madurar a la compañía y le permitió continuar de modo exitoso en la carrera. “La compañía pasó de estar completamente orientada hacia el capital a ser una compañía orientada hacia el capital de trabajo,

El proceso de Despliegue de Estrategias

Nivel I

- Nivel ejecutivo (AIP)
- Análisis SWOT
- Mejora Anual de Prioridades (AIP)
- Actualización mensual → Contramedidas



Nivel II

- Flujos de Valor
- Análisis SWOT
- Desarrollo del plan desde los niveles más bajos
- Mejora Anual de Prioridades (AIP)
- Actualización mensual → Contramedidas



Nivel III/IV

- Plantas, bodegas, equipos de ventas
- Libros de trabajo/proyectos específicos/límite de tiempo
- Actualización mensual → Contramedidas

es transitar de una preocupación por la productividad a una preocupación por el efectivo,” explica Kubisiak. “Es una actitud completamente distinta en cuanto a manejar la compañía. Gracias a todos los esfuerzos, el resultado final seguía mejorando porque los cimientos fundamentales estaban ahí. En cuanto al apoyo y entendimiento del personal, una vez que éste se educa, comienzan a ver las cosas de modo muy distinto.”

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in | | | tbmcg.mx



Tel. Gratuito 01800.843.9999
Tel. CDMX +52.55.1105.0514
Tel. Monterrey +52.81.5000.9136