



El programa de despliegue rápido de mejores prácticas TRACC impulsa a planta de molienda de maíz principal de Cargill



Resumen ejecutivo

La remota ciudad de Eddyville, en el Medio Oeste de EE.UU., alberga una de las principales plantas de molienda de maíz de Cargill. Como uno de los mayores protagonistas de la industria de procesamiento de maíz, Cargill considera que la optimización de la producción es un punto clave.

Históricamente, la planta de Eddyville ha sido líder en su división con frecuencia y ha servido de referencia para las demás plantas de la división. Así que, cuando la rentabilidad y el desempeño de los KPIs empezaron a caer en la planta de Eddyville, la dirección instituyó un programa de Despliegue Rápido de Mejores Prácticas impulsado por TRACC para detener un mayor deterioro.

Refinando el compromiso de los empleados y el comportamiento del liderazgo, revisando varios KPIs y centrándose en la creación de capacidades de primera línea, la planta de Eddyville consiguió cambiar la situación dentro del periodo esperado de despliegue rápido de seis meses.

RESULTADOS

- Más de 700,000 dólares de ahorro en el proyecto tras la implementación del programa de despliegue rápido de mejores prácticas
- Pasó de estar en la parte inferior de la clasificación de la división a estar cerca de la cima en seis meses
- En camino de alcanzar el 150% de su objetivo normal
- Sólida gestión de los proyectos contribuyó a que los resultados fueran satisfactorios
- Proyectos activos actualmente valorados en más de 7 millones de dólares en ahorros potenciales



Buscaban un proceso estructurado para mejorar la ejecución de proyectos, los KPI y la responsabilidad y participación de la planta.



Desafíos

Como comprador y procesador líder, Cargill se ha comprometido a abastecerse de maíz producido de forma sostenible en las principales cadenas de suministros de todo el mundo. Parte de este compromiso es trabajar en la mejora continua en áreas que son relevantes para el agricultor, el cliente y el medio ambiente. Aunque la planta de Eddyville ya contaba con varios proyectos de mejora, había demasiadas prioridades que competían entre sí, no había patrocinadores de proyectos y los líderes de los mismos no entendían bien sus funciones. Además, estos proyectos carecían de apoyo.

Por eso, cuando el desempeño de la planta de Eddyville empezó a flaquear, la dirección de la planta tuvo que actuar rápidamente. Buscaban un proceso estructurado para mejorar la ejecución de proyectos, los KPI y la responsabilidad y participación de la planta.



Solución

Para garantizar una rápida respuesta, la dirección de la planta se centró en el rápido despliegue de la solución de mejora de la cadena de valor de TRACC. Una vez implantado el sistema de gestión diaria, se crearon grupos de trabajo para la implementación de las mejores prácticas de gestión visual, 5S, trabajo en equipo y mejora enfocada.

Tras una encuesta realizada al principio del proceso de implementación, se introdujeron grupos de enfoque cultural en el 25% de la plantilla con datos demográficos representativos. Cuando se consideró oportuno, se añadieron talleres ITF adicionales al programa de capacitación.

El siguiente paso fue reducir el número total de proyectos heredados y capacitar a los jefes de proyecto en el uso del plan de proyectos en TRACC. Los patrocinadores de los proyectos también recibieron una formación exhaustiva en materia de dirección de proyectos.

Las principales áreas de interés del programa de Despliegue Rápido de Mejores Prácticas fueron el desempeño operacional, el comportamiento y la mentalidad, y las prácticas de manufactura. Las mejores prácticas de la fundación del TRACC (trabajo en equipo, 5S, mejora enfocada y gestión visual) se aplicaron para centrarse en la creación de capacidad de primera línea, mientras que el desempeño operacional se abordó mediante proyectos de mejora de los beneficios (PIP) y circuitos de control regulares. Con TRACC como columna vertebral, se desarrolló un sistema de mejora integral que fue asumido por todos los empleados. Esto no sólo garantizó resultados sostenidos, sino que los esfuerzos del equipo obtuvieron el reconocimiento de todo el grupo. De hecho, hay planes para introducir iniciativas similares de despliegue de mejores prácticas impulsadas por TRACC en otras partes del grupo Cargill en un futuro próximo.

En seis meses, la planta de Eddyville pasó de ocupar el último lugar en la clasificación de desempeño de la división a acercarse a la cima.



Resultados

En seis meses, la planta de Eddyville pasó de ocupar el último lugar en la clasificación de desempeño de la división a acercarse a la cima. Tras el rápido despliegue de las mejores prácticas, se obtuvieron más de 700,000 dólares en ahorros de proyectos, mientras que los proyectos activos representan actualmente más de 7 millones de dólares en ahorros potenciales.

Los estudios realizados por los patrocinadores del proyecto revelaron que, incluso con un número reducido de proyectos, el rendimiento era mayor. Esto se debió a una mejor adhesión al proceso DMAIC y a una ejecución más rápida gracias a una dirección adecuada.

Cuando los PIP y la dirección de los proyectos se consolidaron, todo el ambiente cambió en la planta tras el éxito de las entregas de los proyectos. La mejora del trabajo en equipo interdepartamental y la potenciación de la mano de obra se hicieron claramente visibles. Como resultado del trabajo de mejora realizado, la planta estaba en camino de alcanzar el 150% de su objetivo normal.

Antecedentes de la Compañía

Cargill Inc. una de las mayores corporaciones de agronegocios del mundo, es una empresa privada con diversas líneas de productos y procesos, desde la producción de acero hasta la molienda de granos y el comercio de productos básicos. Con más de 150 años de experiencia, Cargill emplea actualmente a 160,000 personas en 70 países.