



## Infundiendo entusiasmo



**IGI BEYTI, LA DIVISIÓN DE ALIMENTOS Y AGRICULTURA DEL GRUPO INTERNACIONAL DE COMPAÑÍAS DE INVERSIONES DE EGIPTO PARA LA INVERSIÓN ESTÁ HACIENDO ARDER EL MERCADO DE LÁCTEOS EN ESE PAÍS CON UNA GAMA DE PRODUCTOS CADA VEZ MÁS AMPLIA, QUE RÁPIDAMENTE SE ESTÁ CONVIRTIENDO EN UN PARÁMETRO DE COMPARACIÓN EN CUANTO A CALIDAD.**

Establecida en 1998, Beyti emplea actualmente a más de 600 trabajadores. Produce una amplia gama de productos lácteos de alta calidad para mercados locales e internacionales, incluyendo leche UHT en diversos tamaños, jugos de frutas, yogurt y queso. Es más, la razón social de la compañía, Beyti, que quiere decir 'hecho en casa', refleja sus productos saludables.

Uno de los factores de éxito en el historial de esta compañía joven fue la implementación del Mantenimiento totalmente productivo (TPM, por sus siglas en inglés) en el año 2005, después de que el gerente director, Hatem Saleh, decidió impulsar un crecimiento dinámico y mejoras en la rentabilidad como estrategia para la compañía. Utilizando financiamiento del Centro para la Modernización Industrial (el IMC, por sus siglas en inglés), respaldado por el gobierno, Beyti contrató los servicios de los consultores internacionales CCI como el vehículo para implementar el TPM. Bajo el programa del IMC, la compañía sufragó el 15%, mientras que el IMC financia el resto.

Anteriormente, la combinación de CCI y del TPM le había ayudado a Unilever a lograr éxitos dramáticos en la región y ha comprobado ser un programa de mejora continua con resultados sostenibles y la capacidad de llevar a cabo cambios culturales. En gran medida, se basa en la participación total de los empleados y la implementación de las mejores prácticas en manufactura.

*"El TPM ha sido el vehículo perfecto para el cambio cultural que se necesitaba en la planta"*

CCI comenzó con una evaluación inicial en septiembre de 2005. El producto de esto fue un plan maestro y objetivos específicos de mejora, en calidad de un marco para el programa a 18 meses. La implementación se hizo con un enfoque en dos flancos:

- Las mejores prácticas de TPM se implementaron paso a paso, impulsadas principalmente por un comité interno de dirección, un facilitador TPM dedicado y fuerzas de trabajo departamentales, con el apoyo de capacitadores internos certificados con licencia. Este enfoque es crucial para asegurar que se asuma la propiedad y se logre

la sostenibilidad.

- En paralelo, un análisis de pérdidas y desperdicio desencadenó una serie de proyectos enfocados en mejoras en las utilidades, con el fin de eliminar el desperdicio y generar ahorros rápidos, encaminados a asegurar que el programa se financiara a sí mismo. Estos proyectos piloto se centraron en la reducción de pérdidas en frutas en el departamento de yogurt, evitando envases con peso excesivo en el moldeo por soplado, la reducción de pérdidas de leche durante la limpieza en el procesamiento, y la reducción de tiempos en el cambio de un producto a otro y en los defectos en la línea UHT.

Un enfoque práctico en la consultoría provocó gran entusiasmo en las áreas de producción. Más aún, un esquema de incentivos a lo largo y ancho de la compañía ayudó a asegurar que los equipos en las áreas de producción participaran y compartieran los proyectos de mejoras. Las mejoras en el desempeño excedieron todas las expectativas. Además, la planta se encuentra mucho más limpia, ordenada y más organizada que antes - una buena noticia para el programa HACCP de Beyti.

### RESULTADOS

En enero de 2005, el volumen promedio de leche producida se situaba un poco por debajo de 1.400 millones de kilogramos por mes y, dos años después, al poco tiempo de que se implementó el TPM en el sitio, la producción sobrepasaba los 2.750 millones de kilogramos por mes - ¡un aumento equivalente a casi el 100%!

La producción de yogurt demostró una mejora similar, mientras que las pérdidas de fruta en este renglón bajó de un 13,6% a un 5,5%, lo que resultó en ahorros de LE 380.000 (Libras Egipcias) en el primer trimestre de 2007. La reducción en pérdidas de láminas de plástico exhibió una reducción del 11% al 5,3%.

Beyti produce una gama de HDPE formados por soplado, en tamaños de 250 ml, 1.000 ml y 1.500 ml. Los envases elaborados por soplado llegan a la línea de producción sellados y son abiertos en la parte de su cuello con una máquina con hoja de cuchilla ("neck trimmer"). El exceso de material se regresa nuevamente por la línea de empaque a la moldeadora por soplado Techne de IGI para ser utilizado nuevamente en nuevos envases. El proyecto PIP en esta área produjo ahorros en excedentes de material por valor de LE 200.000 y un ahorro de LE 250.000 en la reducción en el procesamiento del material saliente por medio de empuje.

La última palabra acerca del viaje de Beyti proviene del director de manufactura, Osama Reda: "El TPM ha sido el vehículo perfecto para el cambio cultural que se necesitaba en la planta. Para mí, este cambio ha sido la única forma de mejorar el desempeño en una forma sostenible. El sistema TPM ha causado un revuelo que será permanente en la organización, haciendo que sea posible que la gerencia de Beyti saque a la luz nuevos talentos que existían a su interior, convirtiéndolos en líderes."

