



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE MÉXICO



FACULTAD DE QUÍMICA

REAPERTURA DE PLANTA TEPEYAC

MODALIDAD DE MEMORA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA:
JORGE OMAR ESQUIVEL RINCÓN

ASESOR ACADÉMICO:
DR. EN C. JULIÁN CRUZ OLIVARES

TOLUCA, MÉXICO

JULIO 2018

DEDICATORIA

A mis padres Angélica y Armando

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A mis padres

A mis compañeros en Tepeyac y Toluca

A mi director de tesis Ingeniero Julián Cruz Olivares

A mi pareja María Jose

A mis compañeros y amigos

A la Facultad de Química

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Antecedentes	2
1.1 Planta Tepeyac	2
1.2 Key Performance Indicators	13
1.2.1 Lost Time Incident Rate.....	14
1.2.2 Severity Rate	14
1.2.3 Injury Rate	14
1.2.4 Ausentismo.....	15
1.2.5 Rotación	15
1.2.6 Head Count de Capacidades Diferentes.....	15
1.2.7 Head Count de Golden Years	15
1.2.8 Quejas de Calidad.....	16
1.2.9 Quejas de Materia Extraña.....	16
1.2.10 Cumplimiento al Programa de Producción	16
1.2.11 Volumen	16
1.2.12 True Efficiency	16
1.2.13 Consumo de Agua	17
1.2.14 Consumo de Electricidad.....	17
1.2.15 Consumo de Combustible	17
1.2.16 Mano de Obra Directa.....	17
1.2.17 Manufacturing Over Head.....	18
1.2.18 Rendimiento Total.....	18
1.2.19 Ahorros Kaizen	18
1.2.20 Productividad	18
1.3 Ingeniería Industrial y Almacén.....	19
1.3.1 Business Score Card	19
1.3.2 Planeación	19
1.3.3 True Efficiency	20
1.3.4 MOD	20
1.3.5 Rendimientos	20
1.3.6 MOH	21

1.3.7 Almacenes	21
1.3.8 Productividad	22
1.3.9 PED	22
Capítulo 2 Prerrequisitos para la Reapertura.....	24
2.1 Reapertura de IQO's.....	24
2.1.1 Seguridad.....	25
2.1.2 Mantenimiento	25
2.1.3 Calidad e Inocuidad	26
2.1.4 Ingeniería Industrial y Almacén.....	27
2.1.5 Recursos Humanos.....	27
2.1.6 Abastecimientos.....	28
2.2 Reapertura de líneas de galleta.....	28
2.2.1 Seguridad.....	29
2.2.2 Mantenimiento	30
2.2.3 Calidad e Inocuidad	31
2.2.4 Ingeniería Industrial y Almacén.....	31
2.2.5 Recursos Humanos.....	32
2.2.6 Abastecimientos.....	32
Capítulo 3 Reapertura	33
3.1 Reapertura de IQO's.....	33
3.1.1 Validación de Seguridad	33
3.1.2 Validación de Inocuidad	34
3.1.3 Inicio de Actividades.....	34
3.1.3.1 Actividades Operativas.....	35
3.1.3.2 Actividades Administrativas	35
3.1.3.2.1 Gerencia	35
3.1.3.2.2 Seguridad	35
3.1.3.2.3 Calidad e Inocuidad	36
3.1.3.2.4 Producción	36
3.1.3.2.5 Mejora Continua	36
3.1.3.2.6 Contraloría	36
3.1.3.2.7 Recursos Humanos.....	37
3.1.3.2.8 Ingeniería Industrial y Almacén.....	37

3.2 Reapertura de Galleta	37
3.2.1 Validación de Seguridad	37
3.2.2 Validación de Inocuidad	38
3.2.3 Inicio de Actividades.....	39
3.2.3.1 Actividades Operativas.....	39
3.2.3.2 Actividades Administrativas	39
3.2.3.2.1 Gerencia	40
3.2.3.2.2 Seguridad	40
3.2.3.2.3 Calidad e Inocuidad	40
3.2.3.2.4 Producción	40
3.2.3.2.5 Mejora Continua	40
3.2.3.2.6 Contraloría	41
3.2.3.2.7 Recursos Humanos.....	41
3.2.3.2.8 Ingeniería Industrial y Almacén.....	41
Capítulo 4 Seguimiento	42
4.1 Seguimiento de IQO's.....	42
4.1.1 Seguimiento Operativo	42
4.1.2 Monitoreo de KPI's.....	42
4.1.3 Autonomía Operativa.....	59
4.2 Seguimiento de Galleta	59
4.2.1 Seguimiento Operativo	60
4.2.2 Monitoreo de KPI's.....	60
4.2.3 Autonomía Operativa.....	80
Conclusiones	81
Anexos.....	82
Glosario	111

Introducción

PepsiCo es una empresa multinacional con presencia en más de 200 países, en México tiene presencia como PMF con productos que van desde bebidas hasta galletas, papas y dulces. La mayor planta productora de galleta a nivel nacional era Gamesa Vallejo, sin embargo el sismo del 19 de septiembre del 2017 causo un gran daño al edificio por lo que se detuvo la producción de la planta en su totalidad hasta que se hubiesen reparado todas las fallas estructurales. Esto dejo a PMF en un problema de desabasto ya que planta Gamesa Vallejo producía mensualmente un promedio de 10,000 toneladas que se tuvieron que compensar aumentando la producción de las demás plantas de galleta de manera proporcional, sin embargo esto no fue suficiente y se tomó la decisión de volver a producir en planta Gamesa Tepeyac. Planta Gamesa Tepeyac se había cerrado el 30 de junio del 2017 como proyecto de ahorro ya que se invirtió en mejorar las máquinas productoras en plantas Gamesa Vallejo y Gamesa Celaya, absorbiendo así la producción de Gamesa Tepeyac. Este cierre se realizó en 3 fases, primero se cerró y retiro la línea de Harinas en Noviembre 2016, posteriormente se cerró 1 línea de galleta en mayo 2017 y finalmente el cierre total en junio 2017. La reapertura de Gamesa Tepeyac se realizó en 2 fases ya que debido a la alta demanda de sobre de avena Quaker se tuvo que volver a operar la línea de IQO's después de tan solo 10 días de haber cerrado operaciones, abriendo solo una parte de la planta, la segunda fase de la reapertura se realizó una 1 semana después del sismo, abriendo el resto de las líneas exceptuando Harinas ya que los equipos se retiraron para que la produjera un maquilador.

Capítulo 1 Antecedentes

1.1 Planta Tepeyac

Planta Gamesa Tepeyac consta de 9,089 m², fundada en 1948 como Galletera Mexicana fue en 1978 que se convierte en Gamesa y posteriormente en 1990 fue incorporada a grupo PepsiCo.

Planta Gamesa Tepeyac trabajó bajo los principios de PepsiCo, desempeño con sentido, con base en políticas de Seguridad y Calidad e Inocuidad teniendo siempre como lo más importante la salud y seguridad de los trabajadores, así mismo el compromiso de entregar al cliente productos inocuos que cumplan con los estándares de calidad, tener a la gente correcta en el lugar correcto haciendo la actividad correcta, trabajando bajo la ideología de “MOTOR+” y al mismo tiempo entregar los resultados de producción, costos, gastos y productividad.

Grupo PepsiCo maneja una división de sus negocios según las características del producto final y el proceso de producción, estas divisiones se conocen como BU, Planta Tepeyac Gamesa contaba con dos BU las cuales son Galleta y Embolsado.

El proceso en la BU de Galleta se divide en 4 etapas, que son:

- 1) Amasado: los ingredientes para la masa de las galletas, harina de trigo, azúcar, grasa vegetal, entre otros, se vierten en las artesas de amasado donde se les agrega agua y se realiza el agitado para la combinación de los ingredientes y la consistencia de la masa. Posteriormente se saca de la artesa donde pasa a una cortadora y después a la banda Jirafa que las lleva al área de maquinado.
- 2) Maquinado: la masa de galleta se aplana y alisa pasando por juegos de rodillos hasta lograr el espesor deseado, posteriormente pasa por el rodillo cortador en el cual adquieren la forma y el grabado final de la galleta, en este paso también se agrega el “topping” de azúcar o de sal dependiendo de la galleta.
- 3) Hornos: la masa de las galletas ya cortada avanza por un horno de paso donde se realiza su cocción.
- 4) Empaque: las galletas se seleccionan y se alimentan a la máquina de empaque donde se realiza el empaque primario, posteriormente estos paquetes pasan a la siguiente área de empaque donde se realiza el empaque secundario así como la estiba de las tarimas de producto terminado.

El proceso de la BU de Embolsado se divide en 3 etapas, que son:

- 1) Vertido: los ingredientes de los sobres, avena, premix, azúcar, fruta, entre otros, se vierten en los silos de retención de la parte alta del equipo, donde por gravedad bajan por las tuberías. En el caso de la harina la descarga de materia prima se hace directamente en los silos de retención.
- 2) Mezclado: los ingredientes llegan a la máquina de mezclado donde son vertidos en el sobre de avena o la bolsa de harina respectivamente y posteriormente sellados.
- 3) Empaque: se realiza el empaque secundario y la estiba de tarimas de producto terminado.

Antes de su cierre Gamesa Tepeyac contó con 6 líneas de proceso, 1 de subproceso, 3 hornos para la cocción de la galleta, 10 máquinas de empaque, almacén de materia prima y material de empaque, almacén de refacciones y taller de mantenimiento, en total contaba con una capacidad de producción anual de 39,840 toneladas. Así mismo contaba con 8 productos diferentes en más de 60 presentaciones. Las líneas de producción operaban dependiendo de la demanda en los puntos de venta, variando de 4 hasta 7 días a la semana con turnos de 12 horas. Las líneas eran:

- Equipo 1
 - Equipos
 - Amasadora
 - Set de rodillos aplanadores
 - Máquina cortadora
 - Rociador de sal
 - Horno
 - Rociador de aceite
 - 3 paqueteras
 - Productos
 - Pan Crema 106 gr Fardo Unificado
 - Pan Crema 151 gr
 - Pan Crema 106 gr Exportación
 - Base Arcoíris
 - Producción
 - Pan Crema 15.7 toneladas por turno de 12 horas
 - Base Arcoíris 13.2 toneladas por turno de 12 horas
 - Cuadrillas
 - Pan Crema 24 personas

- Base Arcoíris 21 personas
- Equipo 2
 - Equipos
 - Amasadora
 - Set de rodillos aplanadores
 - Maquina cortadora
 - Rociador de azúcar
 - Horno
 - Rociador de aceite
 - 2 paqueteras
 - Productos
 - Marías Azucaradas 150 gr
 - Marías Tradicional Bonus Pack 170 gr
 - Marías Tradicional Nutri 170 gr
 - Marías Tradicional Club de Precios 60 gr
 - Producción
 - Marías Azucaradas 14.5 toneladas por turno de 12 horas
 - Marías Tradicional 14.5 toneladas por turno de 12 horas
 - Cuadrillas
 - Marías Azucaradas 28 personas
 - Marías Tradicional 28 personas
- Equipo 3
 - Equipos
 - Amasadora
 - Set de rodillos aplanadores
 - Maquina cortadora
 - Horno
 - Paquetera
 - Productos
 - Marías Tradicional Owen 144 gr
 - Marías Tradicional Bonus Pack 170 gr
 - Marías Tradicional Nutri 170 gr

- Producción
 - Marías Tradicional 15 toneladas por turno de 12 horas
- Cuadrillas
 - Marías Tradicional Owen 23 personas
 - Marías Tradicional Bonus Pack 27 personas
 - Marías Tradicional Nutri 27 personas
- Arcoíris
 - Equipos
 - Máquina de Airado Tanis
 - Rociador de Coco
 - Túnel de Enfriamiento
 - 2 paqueteras
 - Productos
 - Arcoíris 75 gr
 - Arcoíris 37 gr
 - Arcoíris 670 gr
 - Arcoíris 900 gr
 - Arcoíris 282 gr
 - Arcoíris 37 gr Exportación
 - Producción
 - Arcoíris 75 gr 12.4 toneladas por turno de 12 horas
 - Arcoíris 37 gr 9 toneladas por turno de 12 horas
 - Arcoíris 670 gr 11.4 toneladas por turno de 12 horas
 - Arcoíris 900 gr 10 toneladas por turno de 12 horas
 - Arcoíris 282 gr 7 toneladas por turno de 12 horas
 - Cuadrillas
 - Arcoíris 75 gr 41 personas
 - Arcoíris 37 gr 37 personas
 - Arcoíris 670 gr 43 personas
 - Arcoíris 900 gr 50 personas
 - Arcoíris 282 gr 44 personas
- IQO's

- Equipos
 - Elevador Industrial
 - Tolva de Avena
 - Tolva de Premix
 - Tolva de Fruta
 - Mezcladora Cloud
 - Empacadora Bartelt
- Productos
 - IQO Fresa Crema 1 tinta
 - IQO Fresa Crema 0% 1 tinta
 - IQO Manzana Canela 1 tinta
 - IQO Manzana Canela 0% 1 tinta
 - IQO Nueces Pasas 1 tinta
 - IQO Arándanos 1 tinta
 - IQO Moras Yogur 0% 1 tinta
 - IQO Almendras Miel 0% 1 tinta
 - IQO Chocoavellana 1 tinta
 - IQO Fresa Crema Full Color
 - IQO Fresa Crema 0% Full Color
 - IQO Manzana Canela Full Color
 - IQO Manzana Canela 0% Full Color
 - IQO Nueces Pasas Full Color
 - IQO Arándanos Full Color
 - IQO Moras Yogur 0% Full Color
 - IQO Chocoavellana Full Color
- Producción
 - IQO 1 tinta 8 toneladas por turno de 12 horas
 - IQO Full color 6.5 toneladas por turno de 12 horas
- Cuadrillas
 - IQO 1 tinta 11 personas
 - IQO Full Color 12 personas
- Harinas

- Equipos
 - Silos
 - Tolva de Premix
 - Empacadora
- Productos
 - Harina Tradicional 900 gr
 - Harina Tradicional 950 gr
 - Harina Integral 900 gr
 - Harina Integral 950 gr
- Producción
 - Todas las presentaciones 15 ton por turno de 12 horas
- Cuadrillas
 - Todas las presentaciones 6 personas
- Surtidos
 - Equipos
 - Banda de transporte
 - Encintadora
 - Productos
 - IQO Variedad de Sabores 280 gr
 - IQO Variedad de Sabores 0% 280 gr
 - IQO Fresa Crema Full Color 370 gr
 - IQO Fresa Crema 0% Full Color 370 gr
 - IQO Manzana Canela Full Color 370 gr
 - IQO Manzana Canela 0% Full Color 370 gr
 - IQO Nueces Pasas Full Color 370 gr
 - IQO Arándanos Full Color 370 gr
 - IQO Moras Yogurt 0% Full Color 370 gr
 - IQO Chocoavellana Full Color 370 gr
 - IQO Variedad de Sabores Club de Precios 1412 gr
 - Producción
 - Todas las presentaciones 7 ton por turno
 - Cuadrillas

- Todas las presentaciones 10 personas

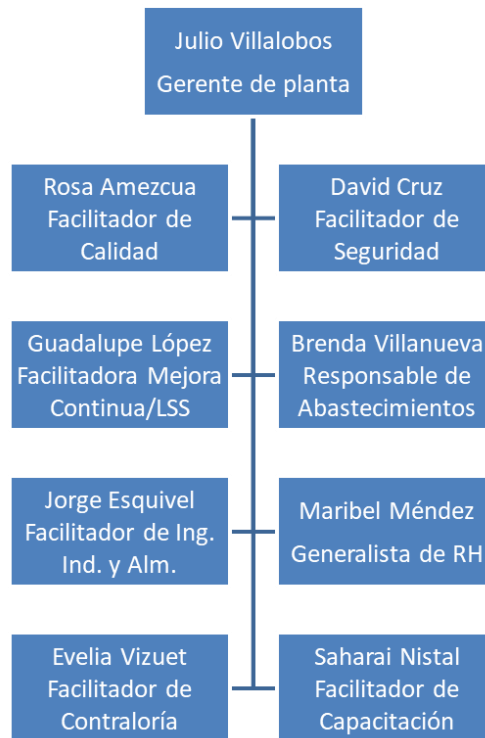
Se contaba con 238 personas laborando directamente en las líneas y 78 personas en áreas de soporte incluyendo al Gerente de Planta y Líderes de Área.

Para asegurar que todos los aspectos relacionados con la planta se mantuvieran en el estándar se tenían áreas encargadas de diferentes tareas:

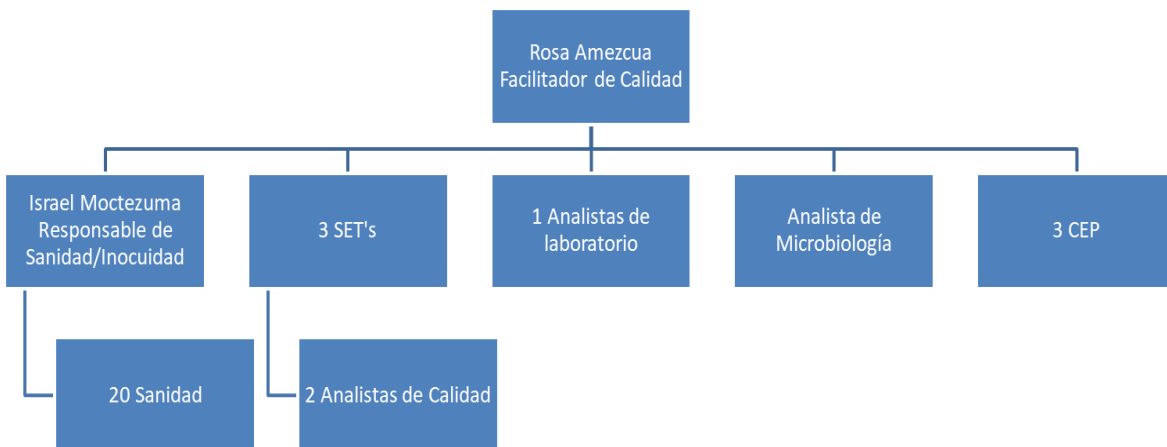
- Gerencia: responsable de los proyectos “Supply Chain Transformation”, rendición de cuentas a Directiva, Responsable de Planta.
- Seguridad: responsable de la mitigación de riesgos y seguridad del personal de planta, la disposición correcta de emisiones y desechos de planta y normatividad legal de planta.
- Calidad: responsable del cumplimiento de las especificaciones de calidad en el proceso y el producto.
- Inocuidad: responsable del aseguramiento de procesos y productos libres de agentes que podrían poner en peligro la salud de los consumidores.
- Producción: responsable de cumplir con el programa de producción y completar cuadrillas en caso de faltas.
- Ingeniería Industrial y Almacén: responsable de la administración del presupuesto de planta, eficiencia de las líneas de producción, estandarización de producciones y procesos, estandarización de cuadrillas de líneas de producción y áreas de soporte, optimización de uso de materiales y fuente oficial de los datos de producción, costo, gasto y productividad.
- Mejora Continua: responsable de implementar la ideología “MOTOR+” y asegurar que se cumpla el “Governance”.
- Lean Six Sigma: responsable de aplicar la metodología “Lean Six Sigma” apoyando al área de Ingeniería Industrial y Almacén para volver más eficientes los procesos.
- Abastecimientos: responsable de los convenios de compra y venta entre los proveedores y la planta.
- Contraloría: responsable del correcto registro de datos al sistema yendo desde tarimas producidas hasta gastos y pagos realizados, así como la contabilidad de planta.
- Capacitación: responsable de que la gente este capacitada tanto en sus actividades en línea como en temas de seguridad, calidad e inocuidad, entre otros.
- Recursos Humanos: responsable del ambiente laboral en planta así como la de la contratación y bajas del personal.

La estructura de las áreas de soporte era la siguiente:

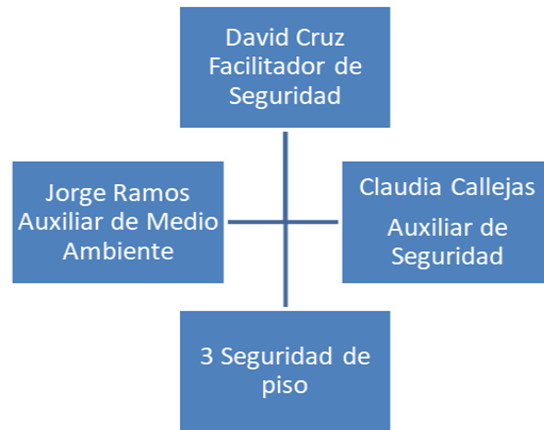
- Equipo Líder



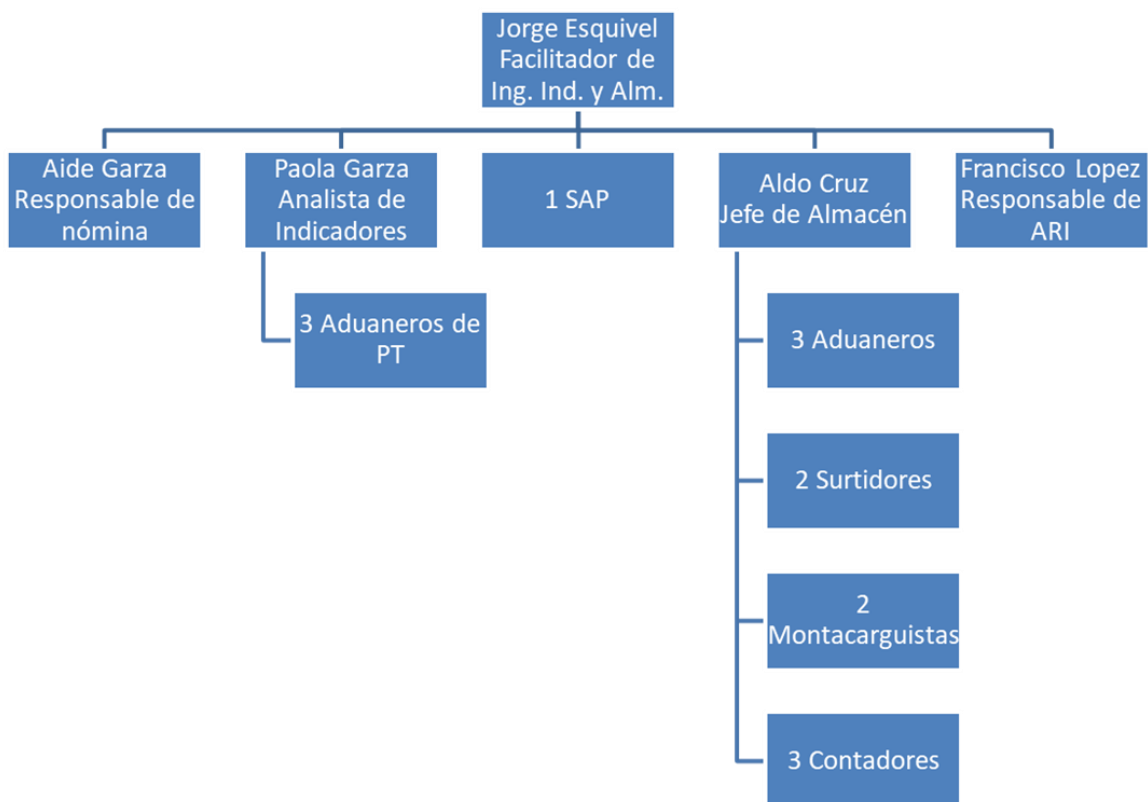
- Área de Calidad



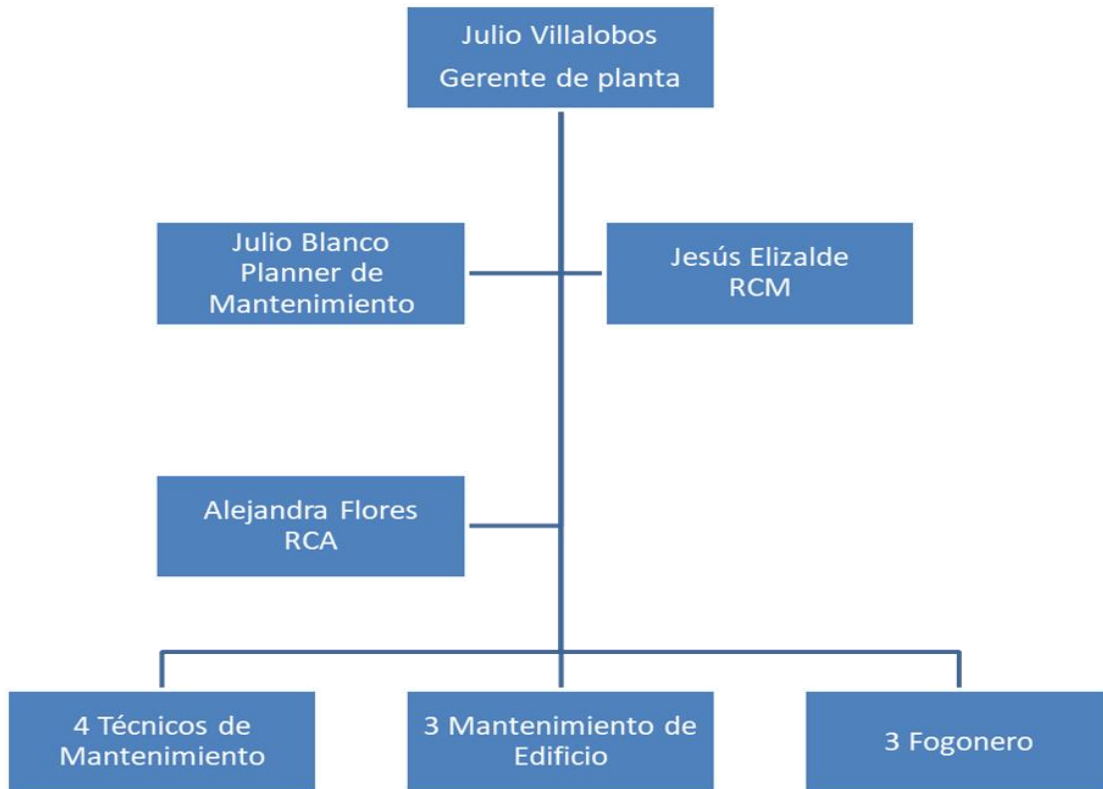
- Área de Seguridad



- Área de Ingeniería Industrial y Almacén



- Área de Mantenimiento



Adicionalmente a las tareas de su área los líderes de área también eran parte de un “Equipo Integrador” el cual es un equipo multidisciplinario que tiene a su cargo una línea de producción apoyando al facilitador de producción, teniendo juntas con el equipo de línea para asegurar la seguridad, calidad, inocuidad y producción de la misma.

Como base del Equipo Integrador se tiene la ideología “MOTOR+”, Modelo de Transformación Organizacional, cuyo principio es lograr que la gente sea feliz en su sitio de trabajo para que actúe como dueña del negocio, para esto se apoya en 5 pilares y 3 herramientas que son:

- Multihabilidades: fomentada con capacitación en varios puestos en la línea de producción, además de capacitación en áreas como seguridad, calidad, inocuidad, excelencia humana, entre otros.
- Administración Simple y Comunicación Fluida: fomenta el revisar los temas directamente con la persona que puede resolverlos.
- Gente Reconocida: fomenta el compromiso a través del reconocimiento.
- Autonomía Operativa: impulsar y dar herramientas a la gente de línea para resolver por sí mismos los temas que se puedan presentar.

- Herramientas de Mejora Continua: retroalimentación por parte de la gente de línea para mejorar áreas de oportunidad.
- Puntas Estrella: es una herramienta en la cual la gente toma un programa especializado en alguna de las 4 áreas soporte (Gente, Calidad, Seguridad, Desempeño) volviéndose un experto en el tema y una autoridad en la línea.
- Operadores Autónomos: es el siguiente nivel en la Autonomía Operativa, ya que tienen las especialidades de las 4 Puntas Estrella además de profundos conocimientos de Mantenimiento.
- Bono Semanal: herramienta con la que dependiendo del resultado semanal de toneladas producidas, calidad y rendimiento de materiales se le da un bono adicional al pago de la gente de línea.

Para maximizar la eficiencia de estos pilares y herramientas PepsiCo tiene establecida una agenda de reuniones y actividades para asegurar resultados en todas las plantas, a esta agenda se le conoce como “Governance” y consiste en:

- Junta de Operaciones: junta diaria al inicio de turno para revisar los resultados del día anterior y establecer las prioridades del día.
- Junta de Plataforma: junta semanal donde se entregan resultados de las acciones por parte de las áreas soporte.
- Junta Informativa: junta mensual para todo el personal de planta en la que se presentan los resultados del mes anterior y las prioridades del mes actual.
- Comité de Calidad e Inocuidad: comité semanal en el que se analizan, proponen planes de acción y revisan los resultados de acciones realizadas sobre temas de calidad e inocuidad.
- Comité de Seguridad: comité semanal en el que se analizan, proponen planes de acción y revisan los resultados de acciones realizadas sobre temas de seguridad y salud.
- Comité de Calidad de Vida: comité mensual donde la gente de línea sugiere nuevas ideas para subir la calidad de vida de todo el personal dentro de la planta.
- Comité de Reconocimiento: comité mensual donde la gente de línea junto con el facilitador de producción definen personas que reconocer y la mejor manera de hacerlo.
- Panel de Calidad: actividad donde se toman muestras de producto de las líneas y se evalúan por parte de facilitadores y gente de línea.

- Junta de Gente: junta semanal en la que se definen los turnos a trabajar, así como la gente necesaria para la semana siguiente, en caso de Planta Gamesa Tepeyac esta se realizaba en conjunto con los delegados Sindicales.
- Junta de Desempeño: junta semanal por parte del Equipo Integrador con la línea de producción a su cargo donde se exponía el bono de la semana pasada y se establecían planes de acción para mejorar las oportunidades que no permitieron llegar al bono máximo.
- Coaching de Puntas Estrella: sesión quincenal de aprendizaje por parte de los líderes de área de Seguridad, Calidad, Recursos Humanos e Ingeniería Industrial y Almacén hacia sus puntas estrella respectivas.
- Junta de Transformación: junta semanal por parte de Mejora Continua para reforzar la ideología MOTOR+ y establecer planes de acción para oportunidades que se hayan presentado a lo largo de la semana.

1.2 Key Performance Indicators

Los KPI's son métricas que nos permiten identificar los rendimientos de determinadas acciones, con lo que podemos medir el desempeño de las diferentes áreas de las plantas de producción contra los objetivos que se han fijado. Estos son de suma importancia ya que son la guía para ubicar las áreas de oportunidad a mejorar así como su evolución después de implementadas las acciones correctivas y tomar las decisiones pertinentes sea que se haya corregido el área de oportunidad o que se requiere otra estrategia para atacarla. Los KPI's se contrastan con los objetivos previamente establecidos, en PMF estos objetivos se conocen como AOP's y por KPI se cuenta con un AOP mensual y anual. Estos AOP's se establecen a principio de año con base en los KPI's del año que terminó y con un compromiso de mejora para cada uno de ellos definido por la planta en conjunto con el área de productividad. PMF cuenta con los siguientes KPI's:

- Lost Time Incident Rate
- Severity Rate
- Injury Rate
- Ausentismo
- Rotación
- Head Count de Capacidades Diferentes
- Head Count de Golden Years
- Quejas de Calidad
- Quejas de Materia Extraña

- Cumplimiento al Programa de Producción
- Volumen
- True Efficiency
- Consumo de Agua
- Consumo de Electricidad
- Consumo de Combustible
- Mano de Obra Directa
- Manufacturing Over Head
- Rendimiento Total
- Ahorros Kaizen
- Productividad

1.2.1 Lost Time Incident Rate

Indica la proporción del tiempo perdido debido a accidentes incapacitantes contra las horas trabajadas, este KPI es responsabilidad del área de Seguridad Industrial y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{HPAI}{HH} \times 1,000,000 = LTIR\%$$

HPAI: Horas perdidas por accidente incapacitante HH: Horas hombre

Este es el KPI más importantes para PMF ya que está directamente relacionado con la salud del personal.

1.2.2 Severity Rate

Indica la proporción del tiempo perdido debido a cualquier clase de accidente contra las horas trabajadas, este KPI es responsabilidad del área de Seguridad Industrial y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{HPA}{HH} \times 1,000,000 = SR\%$$

HPA: Horas perdidas por accidentes HH: Horas hombre

1.2.3 Injury Rate

Indica la proporción del número de cualquier clase de accidente contra las horas trabajadas, este KPI es responsabilidad del área de Seguridad Industrial y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{NA}{HH} \times 1,000,000 = IR$$

NA: Número de accidentes

HH: Horas hombre

1.2.4 Ausentismo

Indica la proporción de horas perdidas debido a ausentismo contra las horas trabajadas, este KPI es responsabilidad del área de Recursos Humanos y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{HPA}{HH} \times 100 = \text{Ausentismo \%}$$

HPA: Horas perdidas por ausentismo

HH: Horas hombre

Solo se consideran como ausentismo las faltas injustificadas, cualquier falta justificada no se considera en este KPI.

1.2.5 Rotación

Indica la proporción de personas que salen de la compañía contra el total de personas promedio en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Recursos Humanos y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\frac{PC + SP}{2} \times 100}{\frac{NT1 + NT2}{2}} = \text{Rotación \%}$$

PC: Personas contratadas

SP: Personal que sale de la compañía

NT1: N° trabajadores al principio del periodo NT2: N° trabajadores al final del periodo

Solo se consideran las salidas voluntarias de la compañía, despidos por desempeño o conducta no se considera en este KPI.

1.2.6 Head Count de Capacidades Diferentes

Indica el número de trabajadores con capacidades diferentes contratados, este KPI es responsabilidad del área de Recursos Humanos, este KPI no tiene ningún cálculo. Se considera una persona con capacidades diferentes si tiene alguna deficiencia visual, auditiva, mental y/o física.

1.2.7 Head Count de Golden Years

Indica el número de trabajadores Golden Years contratados, este KPI es responsabilidad del área de Recursos Humanos, este KPI no tiene ningún cálculo. Se considera una persona Golden Year si esta

es contratada a sus 50 años o más, si la persona cumple los 50 años ya estando contratada no se considera en este KPI.

1.2.8 Quejas de Calidad

Indica el número de quejas de calidad en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Calidad, este KPI no tiene ningún cálculo. Se considera una queja de calidad a cualquier queja que se haya reportado a través del número de quejas de PMF y que no sea por materia extraña, como son falta de producto, falta de peso, galleta deforme, entre otros.

1.2.9 Quejas de Materia Extraña

Indica el número de quejas de calidad en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Inocuidad, este KPI no tiene ningún cálculo. Se considera una queja de materia extraña a cualquiera que se haya reportado a través del número de quejas de PMF y tenga un cuerpo o sustancia que no sea parte de los ingredientes de la galleta.

1.2.10 Cumplimiento al Programa de Producción

Indica la proporción de producto terminado contra el producto programado en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Producción y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{PT}{PP} \times 100 = CPP\%$$

PT: Producto terminado

PP: Producto programado

1.2.11 Volumen

Indica la cantidad de producto terminado producido durante un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Producción, este KPI no tiene ningún cálculo.

1.2.12 True Efficiency

Indica la eficiencia con la que se están utilizando los equipos de producción con base en la cantidad producida en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{PT}{TD \times VN} \times 100 = TE\%$$

PT: Producto terminado

TD: Tiempo disponible

VN: Velocidad nominal

La velocidad nominal es la velocidad máxima a la que una línea puede producir, no se programa a esta velocidad ya que el daño a los equipos sería considerable. El tiempo disponible no incluye horas no programadas ni días festivos, sin embargo si incluye los tiempos de limpieza y de mantenimientos programados para asegurar la eficiencia en estos procesos.

1.2.13 Consumo de Agua

Indica la proporción del agua utilizada contra el producto terminado en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Mantenimiento y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{L}{PT} = Agua$$

L: Litros de agua

PT: Producto terminado

1.2.14 Consumo de Electricidad

Indica la proporción de electricidad utilizada contra el producto terminado en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Mantenimiento y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{KWhE}{PT} = Electricidad$$

KWhE: Kilowatts hora de consumo eléctrico

PT: Producto terminado

1.2.15 Consumo de Combustible

Indica la proporción de los combustibles utilizados contra el producto terminado en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Mantenimiento y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{KWhC}{PT} = Combustible$$

WhC: Kilowatts hora de consumo de combustible

PT: Producto terminado

1.2.16 Mano de Obra Directa

Indica la proporción entre la nómina pagada al personal de línea contra el producto terminado en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{NPL}{PT} = MOD$$

NPL: Nómina del personal de línea

PT: Producto terminado

Solo se considera al personal que trabaja directamente en la producción de la línea, personal de mantenimiento, calidad, entre otros no entran en este indicador.

1.2.17 Manufacturing Over Head

Indica la proporción de gastos de la planta contra el producto terminado en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{G}{PT} = MOH$$

G: Gasto PT: Producto terminado

Todos los gastos de nómina, mantenimiento, consumibles, servicios, entre otros son parte de este agrupador, se cuenta con un presupuesto asignado, sin embargo este es variable de acuerdo al producto terminado.

1.2.18 Rendimiento Total

Indica la proporción de los consumos reales de materia prima contra los consumos teóricos establecidos por las fórmulas de elaboración en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{CT}{CR} \times 100 = Rendimiento Total$$

CT: Consumo teórico CR: Consumo real

1.2.19 Ahorros Kaizen

Indica los ahorros que se han dado debido a iniciativas de la metodología “Lean Six Sigma” en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Lean Six Sigma, este KPI no tiene ningún cálculo. Estos ahorros pueden ser tanto “Hard Savings”, que se refiere a comparar los gastos reales de un año contra otro, como “Soft Savings”, que se refiere a alguna acción que haya evitado se realizara un gasto.

1.2.20 Productividad

Indica los ahorros tipo “Hard Saving” que se han dado en un periodo, este KPI es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén, este KPI no tiene ningún cálculo. En este KPI se incluyen los Ahorros Kaizen que sean tipo “Hard Saving”.

1.3 Ingeniería Industrial y Almacén

Como se ha mencionado antes el área de Ingeniería Industrial y Almacén es responsable de que todos los procesos se lleven a cabo de la manera más eficiente posible, cuidar los recursos de la planta y analizar y reportar la información como fuente oficial de datos. Dentro del área de Ingeniería Industrial y Almacén se cuentan con varias sub áreas que tienen responsabilidades directas con ciertas actividades y KPI's. Dado que Ingeniería Industrial y Almacén es la fuente oficial de datos se cuenta con la sub área de SAP, llamada así por el sistema que se utiliza para la administración de la planta, que son quienes toman los datos directamente de línea y los registran en el sistema.

1.3.1 Business Score Card

La BSC es la herramienta con la que se reportan los resultados de los KPI's de planta a la dirección, tiene KPI's de todas las áreas y es responsabilidad del líder del área de Ingeniería Industrial y Almacén el recopilar, verificar y llenar la BSC. Los KPI's en la BSC se presentan tanto de forma mensual como anual, acumulado al mes actual, y se comparan con los AOP's mensuales y anuales. Adicionalmente se realiza una presentación en la que se presentan las afectaciones a los KPI's que están fuera de objetivo con un análisis tipo COCH y se presenta un plan de acción para recuperar los puntos perdidos en los KPI's afectados. Es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén el dar seguimiento puntual, con apoyo del área responsable del KPI, a como los planes de acción transforman el KPI y si es necesario modificar los planes de acción hasta que el KPI este dentro de objetivo.

1.3.2 Planeación

Para asegurar que se produzca de la manera más eficiente el área de Ingeniería Industrial y Almacén es responsable de la programación de las líneas con base en la demanda de los productos y las capacidades de producción de los equipos, para esto se realizan análisis de tiempos y movimientos para estandarizar las velocidades de producción, estos análisis son de suma importancia ya que se afectan los KPI's de Volumen y TE; dado que la capacidad depende de la velocidad con la que se programan las líneas si el análisis de tiempos y movimientos indica que se puede aumentar el producto terminado por turno esto nos estaría beneficiando en ambos KPI's. Dentro del área de Ingeniería Industrial y Almacén se tiene la sub área de Programación que son quienes directamente

se encargan de la planeación diaria de la producción así como los tiempos para limpiezas para cambios de productos y mantenimientos programados a equipos.

1.3.3 True Efficiency

Como se mencionó antes la programación de las líneas es fundamental para mantener el KPI de TE dentro de objetivo, sin embargo hay otros factores que lo afectan, como son las fallas en equipos, las limpiezas o mantenimientos que exceden el tiempo programado y los equipos trabajando a una velocidad menor a la establecida por Planeación. Es responsabilidad del área de Ingeniería Industria y Almacén el asegurarse que estos 3 factores no afecten negativamente el indicador y en caso de que lo hagan acercarse a las áreas responsables para poder corregir desviaciones.

1.3.4 MOD

Adicional a la velocidad de programación el análisis de tiempos y movimientos también arroja información sobre la cantidad de personal necesario para operar las líneas de producción, es responsabilidad de Ingeniería Industrial y Almacén el estandarizar las cuadrillas de gente por cada presentación que se puede producir. Para asegurar que este KPI este dentro de objetivo es necesario conocer las tendencias de demanda durante el año y así hacer los ajustes en las cuadrillas necesarios para tener al personal requerido en las líneas de producción. Se procura hacer movimientos entre las líneas para mover personal de una línea de producción donde ya se cuenta con el personal suficiente a otra donde puede apoyar, sin embargo existen ocasiones donde los cambios de demanda son muy bruscos y es necesaria la salida de personal de la empresa así como la contratación de nuevo personal, en estas ocasiones Ingeniería Industrial y Almacén se apoya de Recursos Humanos para hacer estos movimientos.

1.3.5 Rendimientos

Cada producto tiene una fórmula de preparación que el área de R&D, establece y es contra esta fórmula de preparación que se mide el rendimiento, cuando el almacén surte los materiales a las líneas se realiza un conteo y se llena la orden de producción para registrar las cantidades de inventario inicial, al final del turno se realiza un segundo conteo y se registra el inventario final, es con estos datos que el área de SAP registra la información en el sistema y una vez registrado se pueden revisar producciones específicas, tendencias, entre otros. Es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén el analizar estos datos para encontrar posibles mejoras al

rendimiento, también es necesario dar recorridos en planta y realizar análisis de entrada y salida de materiales para encontrar fugas de rendimiento y crear planes de acción para corregir las desviaciones.

1.3.6 MOH

MOH incluye todos los gastos de planta exceptuando el pago de nómina a los trabajadores directos en línea, estos gastos están divididos en agrupadores y cuentas destinadas a gastos específicos, adicional al AOP de MOH, que se expresa en la proporción de los gastos contra los kilogramos producidos, se tiene un presupuesto mensual y anual dividido por cuenta y agrupador, para asegurar que no se utilicen recursos en otro agrupador que no sea el que está destinado. Dado que hay costos variables los agrupadores de energéticos, que contempla todos los gastos para agua, luz y combustibles, y mantenimiento, que incluye compra de refacciones y pago a contratistas, tienen un porcentaje de variación proporcional al producto terminado del mes. Es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén informar a cada área de su presupuesto y asegurarse que se apeguen a este, por lo que se realiza un junta a inicio de mes en el que se reparte este presupuesto con base en las prioridades de la planta, en caso de no alcanzar presupuesto se calendarizan los gastos para los meses siguientes asegurando que todas las áreas cuenten con la inversión necesaria para tener dentro de objetivo sus KPI's, y otra cada semana en la que se contabilizan los pagos que se han realizado así como los planeados para la semana y se verifica que se apeguen al presupuesto. En caso de que por alguna situación extraordinaria se requiera mayor presupuesto se debe realizar un BC en el que se especifique la cantidad adicional requerida así como la justificación de la misma y se envía para la aprobación del área de Finanzas así como la directiva.

1.3.7 Almacenes

Debido a que los almacenes representan una importante cantidad de dinero es necesario que se encuentren en óptimas condiciones y es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén el asegurar que haya materiales para abastecer las líneas de producción así como evitar excedentes de materiales que afecten el flujo de efectivo de la compañía y puedan volverse materiales obsoletos. Para este fin existe la sub área de Almacén, los Jefes de Almacén deben asegurarse que se hagan inventarios diarios de las materias primas, materiales de empaque y refacciones para conocer las tendencias de uso y generar estándares de máximos y mínimos de cada uno, así como apoyarse con las áreas de Programación y Mantenimiento los Jefes de Almacén de materia prima y

de refacciones respectivamente, esto para poder alinearse con los cambios de productos y máquinas y asegurar que se utilicen los materiales y no queden restos que se conviertan en obsoletos. También es muy importante su colaboración con el área de Abastecimientos ya que en conjunto se debe de llegar a acuerdos con proveedores para tener mayores beneficios en la compra de materiales y refacciones. Así mismo es responsabilidad del almacén surtir a las líneas sus materiales al inicio de turno y durante el mismo para que no haya paros por falta de material en la línea.

1.3.8 Productividad

El objetivo final de volver más eficientes los procesos y el uso de recursos es el de generar productividad, generar ahorros de recursos para que se puedan utilizar en otras áreas de la compañía para posicionar a PMF en el “top of mind” de la población, este es un pilar en la estrategia de PMF y es responsabilidad del área de Ingeniería Industrial y Almacén el asegurar que se den estos ahorros trabajando con las áreas que estén involucradas en los gastos de la planta. Estos ahorros vienen de diferentes áreas como son:

- Rendimientos: aumento en los rendimientos de producción.
- Sustentabilidad: reducción del uso de agua, electricidad y combustibles.
- Tiempos extra: reducción en los tiempos extra debido a un manejo más eficiente de cuadrillas.
- Disminución de cuadrillas: reducción de personal por cuadrilla debido a un proceso de producción más eficiente.
- Proyectos LSS: incluye cualquier proyecto de ahorro que se dé por la metodología de Lean Six Sigma generado por el área del mismo nombre.
- MOH directo: incluye cualquier ahorro directo a los gastos de la planta, como puede ser un proveedor con mejores precios o un menor consumo de refacciones.
- Aumento de velocidad: aumento de producto terminado por turno utilizando la misma cantidad de gente.
- Otros: incluyen ventas de equipos y cambios o eliminación de consumibles.

1.3.9 PED

Las PED son parte del área de Ingeniería Industrial y Almacén y es responsabilidad del líder de área el capacitarlos y acompañarlos durante su rol. Son los especialistas de la línea sobre temas de costo

e indicadores, su fin último es detectar áreas de oportunidad que reduzcan la eficiencia y calidad de la línea para asegurar que todo el equipo alcance el máximo bono semanal y tienen como responsabilidades:

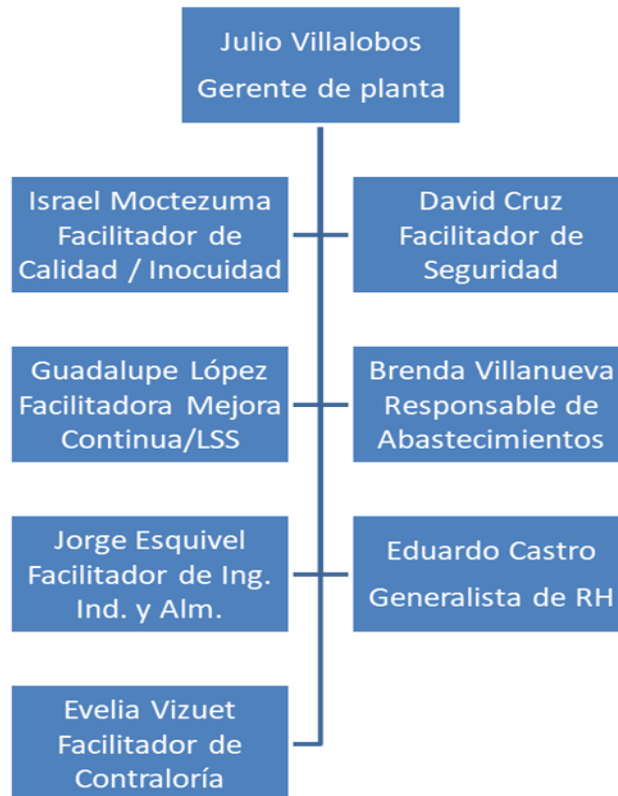
- Dar a conocer y monitorear el CPP.
- Participar activamente en las Juntas de Desempeño.
- Completar registros de indicadores.

Para asegurar que puedan cumplir con estas responsabilidades y apoyen al equipo a lograr el máximo bono semanal se tienen sesiones quincenales con todas las PED en las cuales se refuerzan las responsabilidades con las que se tiene que cumplir y se analizan y generan planes de acción para las oportunidades que se presenten. Estas PED son de suma importancia debido a que son quienes tienen contacto directo con la línea todo el día y tienen una mejor visión de lo que pasa en el día a día por lo que generan una opinión muy valiosa al momento de resolver oportunidades, así mismo refuerzan el pilar de la Autonomía Operativa de la Ideología MOTOR+ ya que esta responsabilidad les da un sentido de pertenencia mucho más fuerte y se vuelven dueños de los resultados de las líneas.

Capítulo 2 Prerrequisitos para la Reapertura

2.1 Reapertura de IQO's

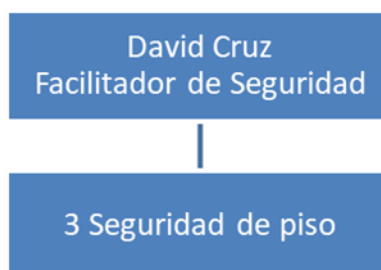
Para la reapertura de la línea de IQO's y el subproceso de Surtidos se requirió cumplir con prerrequisitos por parte de las áreas de Seguridad, Mantenimiento, Calidad, Inocuidad, Recursos Humanos y Abastecimientos. Se contó con un presupuesto adicional para el mantenimiento de equipos de la línea y así asegurar su funcionamiento, también se consideró iniciar con menor velocidad de producción e ir aumentándola durante las siguientes 3 semanas hasta llegar a la velocidad con la que se trabajaba antes del cierre. Debido a que únicamente se operaría una línea el número de personas en las áreas de soporte se tuvo que modificar creando grupos de trabajo más pequeños que cubrieran todas las necesidades operativas así como personal con responsabilidades compartidas con otras plantas, el equipo líder quedo de la siguiente manera:



Se eliminó el área de capacitación y debido a la incapacidad por maternidad de Rosa Amezcua y la salida de la compañía de Maribel Méndez se nombró como responsable del área de Calidad a Israel Moctezuma, quien se mantiene también como responsable de Inocuidad; y se le adiciona la responsabilidad de Gamesa Tepeyac a Eduardo Castro quien también es responsable del área de Recursos Humanos en Gamesa Vallejo.

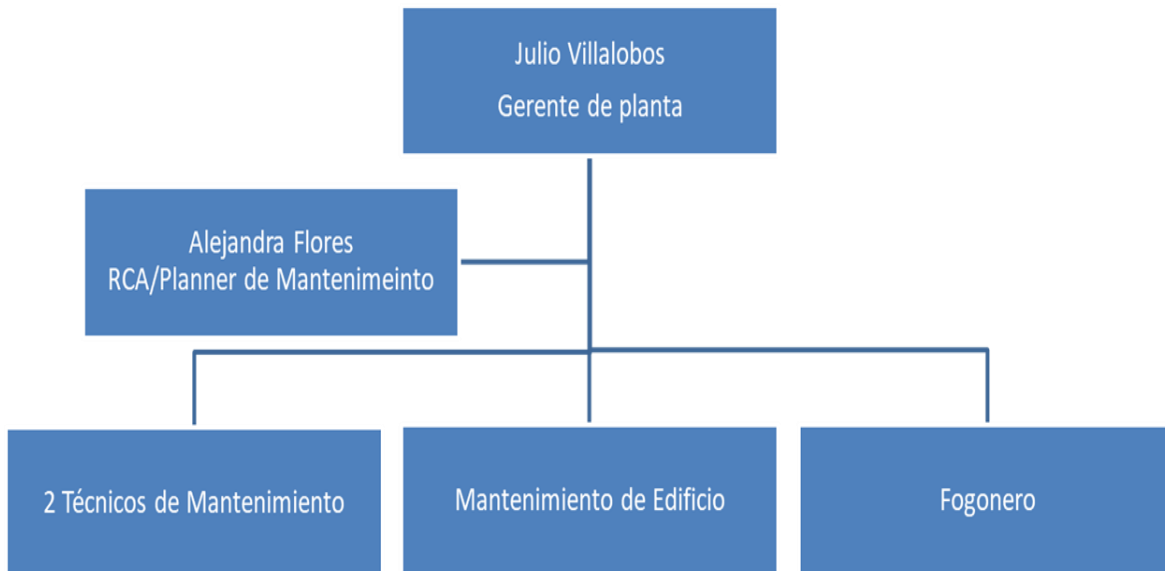
2.1.1 Seguridad

Para poder afianzar la seguridad de los trabajadores el área de Seguridad hizo una inspección a todos los puntos que fueran potencialmente peligrosos para los trabajadores y contratistas, así mismo se realizó una inspección total a las instalaciones para asegurar que el edificio y los servicios no representaran un riesgo, también se revisó las condiciones en que se encontraban los extintores. Por último se revisaron los permisos de trabajo de la planta así como los permisos ambientales y los estudios de riesgos de trabajo necesarios para que la planta, desde un punto de vista legal, cumpliera con todos los requisitos para operar. Debido a que el cierre había sido hace menos de dos semanas todos los permisos y estudios se encontraban vigentes así como los riesgos de seguridad estaban minimizados. Debido a la reducción de personal el área de Seguridad quedo con la siguiente estructura con David Cruz con responsabilidades compartidas con Gamesa Vallejo:



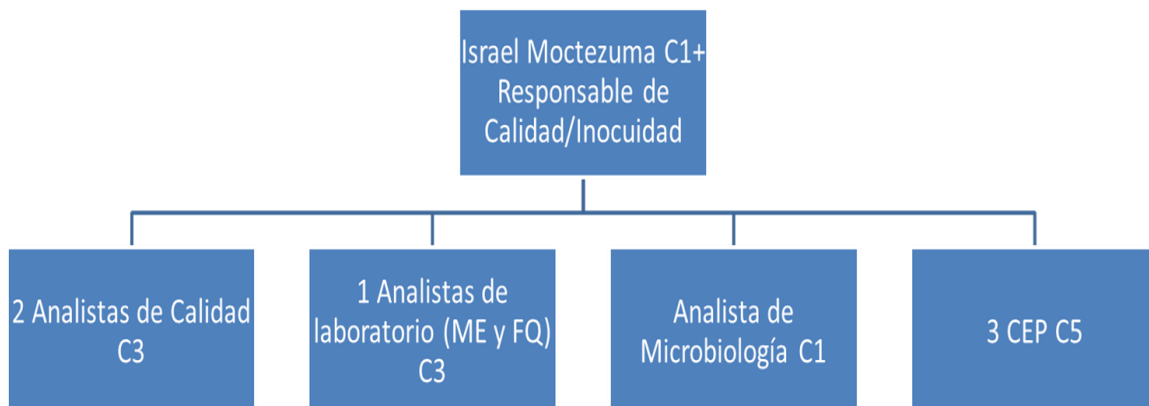
2.1.2 Mantenimiento

Los equipos de la línea de producción de IQO's habían presentado problemas desde meses anteriores al cierre de la planta, sin embargo debido al mismo cierre se decidió no invertir en un mantenimiento mayor a los equipos, al tomar la decisión de volverá operar la línea la alta dirección también otorgo un presupuesto de \$700,000 para el mantenimiento mayor, este incluyo refacciones y servicios por parte de proveedores, este mantenimiento se llevó a cabo en 5 días de los cuales 3 fueron con el equipo detenido y 2 de pruebas de arranque. Adicionalmente el área de Ingeniería de Proyectos estuvo presente durante todo el mantenimiento para que hubiera una doble verificación del correcto funcionamiento de los equipos. El mantenimiento a los equipos fue exitoso y estos operaban con una mejor eficacia que antes del cierre de la planta. El área de mantenimiento quedó de la siguiente manera:



2.1.3 Calidad e Inocuidad

El área de Inocuidad realizó una inspección a todos los equipos de la línea para asegurar que no hubiera ningún riesgo de contaminación hacia el producto, como partículas por roce de metal con metal, aceite, hilo de las bandas, entre otros. Así mismo realizó un cultivo del aire para asegurar que no existieran agentes que pudieran contaminar el producto. Por último realizó una inspección al edificio asegurando que no hubiera pintura que se estuviera descascarando, polvo, goteras, aceite, entre otros, en el techo sobre la línea de producción. El área de calidad inspeccionó todas las básculas de la línea para asegurar que estuvieran correctamente calibradas. No se encontraron riesgos a la inocuidad del producto y las básculas que se encontraron descalibradas se les realizó un mantenimiento, después del cual todas quedaron correctamente calibradas. El área de Calidad, después de su reducción de personal y que la limpieza del edificio se le asignara un contratista, quedó de la siguiente manera:



2.1.4 Ingeniería Industrial y Almacén

El área de Ingeniería Industrial y Almacén realizó un barrido de claves de materiales y productos terminados, asegurando que los productos que se retomaran tuvieran una correcta fórmula así como registros en sistema. Se realizó un compendio de los KPI's de todas las áreas para tener un punto de referencia para los estándares de operación de la planta y crear los nuevos AOP's para la operación de IQO's, en el anexo 2.1 se muestra el compendio de los KPI's así como los AOP's antes del cierre y los que se establecieron para la reapertura. Por parte de almacén se realizaron inventarios de las materias primas y materiales de empaque y de acuerdo a la programación de producción se hicieron los pedidos de materiales para asegurar que la línea tuviera abasto, así mismo el Almacén de Refacciones realizó el mismo proceso asegurándose que ante cualquier falla en los equipos se contarán con las piezas críticas para su reparación, antes de la reapertura ambos almacenes contaban con todos los materiales y refacciones necesarios. Debido a que se programó que se iniciara la producción a una menor velocidad en comparación con la que se producía antes del cierre y hubiera un aumento en las siguientes semanas la programación de las líneas y el estándar de producción por turno pasó de 6.5 toneladas a 2 toneladas la primera semana, 4 la segunda, 6 la tercera y finalmente retomar las 6.5 de la cuarta en adelante. Por último se analizó en conjunto con el área de Finanzas cuál sería el nuevo presupuesto para la planta ya que el presupuesto anterior estaba planeado para el total de la planta operando, se tomó en cuenta el sueldo del personal indirecto, los insumos que se requerirían como: cofias, cubre bocas, trapos, material de limpieza, entre otros; el mantenimiento a la línea, otros gastos operativos, entre otros; finalmente como se muestra en el anexo 2.2 el presupuesto total de la planta antes y después de la reapertura.

2.1.5 Recursos Humanos

Debido a que dentro de la línea de producción existen puestos que requieren de una experiencia operativa tanto práctica como teórica el área de Recursos Humanos se dio a la tarea de contratar a tanta gente que hubiera trabajado en la línea como fuera posible, así mismo, con apoyo de los líderes de área, para las áreas soporte se contrataron de nuevo a todo el personal posible que estuviera trabajando en cada área antes del cierre de la planta. Debido a que el cierre de planta había sido hace menos de 2 semanas la mayor parte de la gente que se contactó estuvo dispuesta a regresar a trabajar, sin embargo debido a la administración en sistema que se le dio a Gamesa

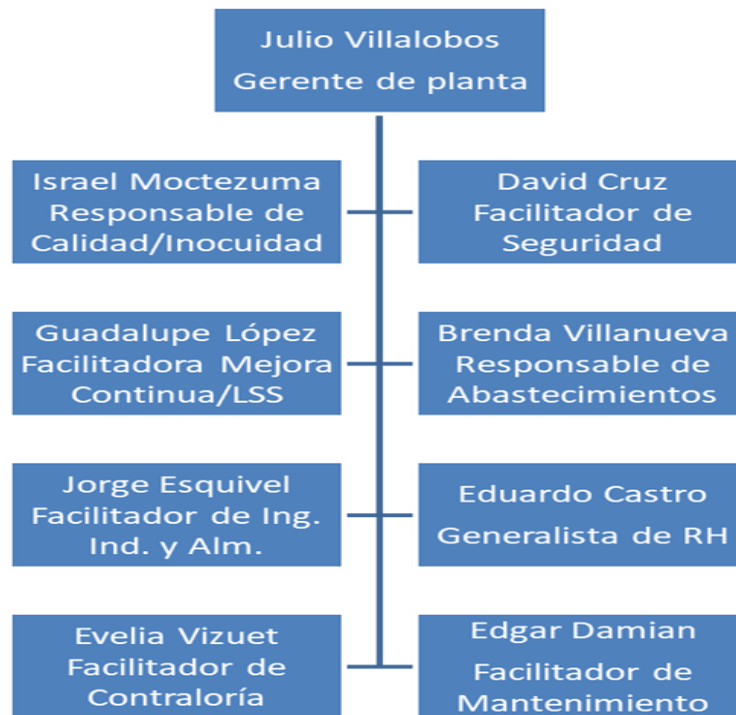
Tepeyac después de su cierre sus centros de costo, que es donde se cargan los pagos que realiza la planta, también se cerraron, por lo que estas contrataciones se tuvo que hacer a través de un contratista. De igual manera que los centros de costo el contrato colectivo de la planta se dio por terminado, debido al poco tiempo que se planeaba trabajar el área de Recursos Humanos junto con el Líder Sindical llegaron al acuerdo de pagar la prima sindical de la línea que se tenía anteriormente sin necesidad de un nuevo contrato sindical.

2.1.6 Abastecimientos

El área de Abastecimientos realizo negociaciones con los proveedores de refacciones y servicios de mantenimiento para retomar la comunicación y asegurar que los precios se mantuvieran como antes del cierre aunque los pedidos pudieran ser menores debido a la menor cantidad de líneas operando. Los proveedores estuvieron de acuerdo con seguir surtiendo refacciones y realizando los servicios al mismo precio.

2.2 Reapertura de líneas de galleta

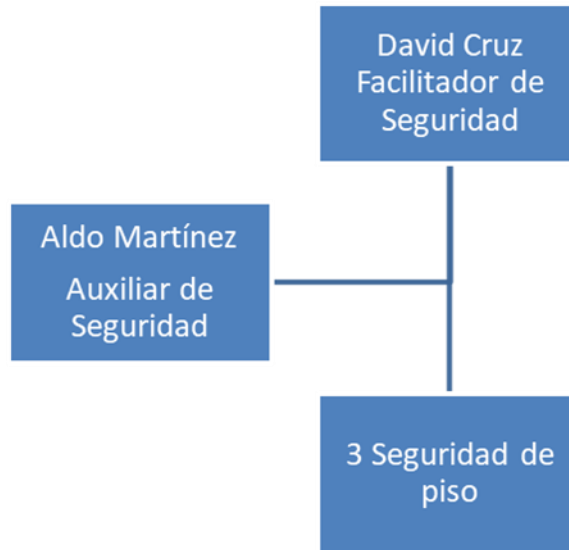
Para la reapertura de las líneas de galletas se tuvo que cumplir con los mismos requisitos que para la apertura de la línea de IQO's, sin embargo gracias a que la planta ya se encontraba operando ya se contaba con varios de estos prerrequisitos. Adicionalmente ya que las líneas de galleta retomaron la producción debido a que Gamesa Vallejo no se puede operar por los daños que sufrió por el sismo la mayor parte de su personal fue transferido a Gamesa Tepeyac, tanto operadores de las líneas de producción como personal de las áreas soporte, sin embargo debido a la eficiencia con la que se había manejado IQO's no se adiciono mucho personal a las áreas soporte. De igual manera que con la apertura de IQO's se contó con un presupuesto adicional para el mantenimiento de las líneas ya que no se habían operado en semanas, además de la adición de miembros al equipo líder, el cual quedo de la siguiente manera:



Adicionalmente se le asignó la responsabilidad de Gamesa Tepeyac al gerente de Gamesa Vallejo, Omar Jiménez, quien estuvo realizando visitas a la planta para el seguimiento de los temas operativos.

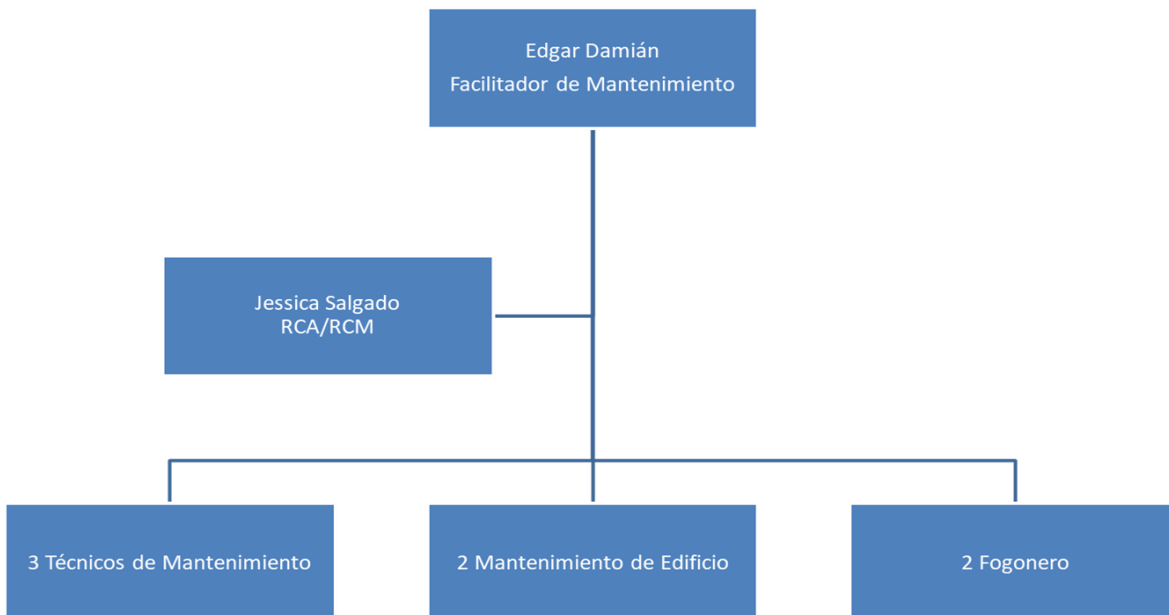
2.2.1 Seguridad

El área de Seguridad realizó una inspección de los puntos posiblemente peligrosos en equipos de producción, el edificio y los servicios. Así mismo se revisaron los permisos ambientales y estudios de riesgo de trabajo para asegurar que la planta contaba con los trámites requeridos para operar las líneas de galleta. Se encontraron varios puntos posiblemente peligrosos en la línea los cuales se corrigieron con la instalación de guardas y micros de seguridad, mitigando así el riesgo. Los trámites legales se encontraban vigentes por lo que no se requirió hacer alguna actualización. El equipo de seguridad quedó de la siguiente manera:



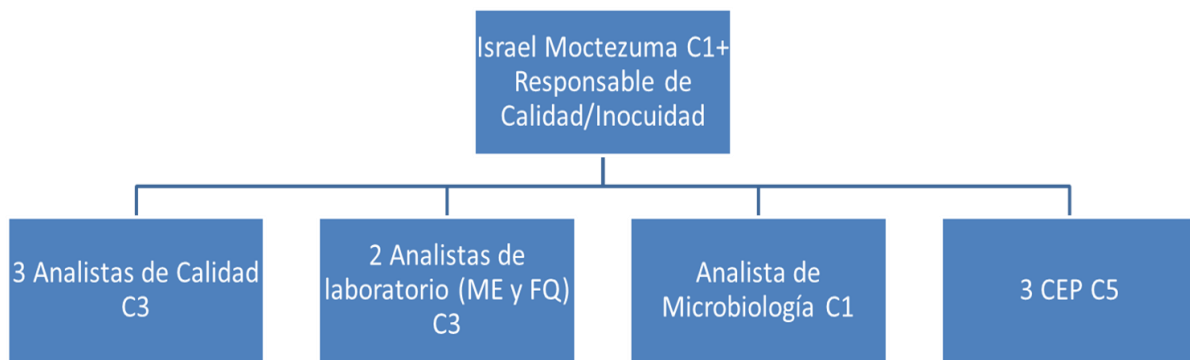
2.2.2 Mantenimiento

El presupuesto adicional para el mantenimiento de las líneas de galleta fue de \$500,000 para las 4 líneas, ya que el estado de los equipos, a pesar de no haber sido utilizados en semanas, era excelente. De igual manera el equipo de Ingeniería de Proyectos estuvo presente durante todo el mantenimiento y adecuación de los equipos, que consto de 2 días con los equipos detenidos y 1 día de arranque. El área de Mantenimiento quedó de la siguiente manera:



2.2.3 Calidad e Inocuidad

El área de Inocuidad realizó una inspección a los equipos para asegurar que no existieran riesgos para la inocuidad del producto, buscando posibles contaminantes como partículas metálicas debido al roce metal con metal, aceite, hilo, entre otros. Así mismo se inspecciono el techo sobre las líneas de producción buscando riesgos como pintura descarapelada, goteras, aceite, entre otros. Después de las inspecciones no se encontraron riesgos a la inocuidad del producto. El área de Calidad inspeccionó las básculas que no se utilizaban para la línea de IQO's y los flujómetros para el vertido de materia prima a las artesas de galleta. Las básculas que se encontraron mal calibradas se corrigieron y los flujómetros se encontraron calibrados. El área de Calidad quedo de la siguiente manera:



2.2.4 Ingeniería Industrial y Almacén

El área de Ingeniería Industrial y Almacén realizo un nuevo barrido a las claves de materiales y productos terminados, esta vez de los productos de galleta, para asegurar su correcto registro y formula. Debido a que durante el tiempo que las líneas de galleta se encontraban inactivas se desecharon los contenedores que se utilizaban para la Base de Arcoíris se tuvieron que utilizar los fardos de reciclaje para esta galleta, lo que represento un cambio de gramaje en el producto terminado, cambio que realizó el área de Ingeniería Industrial y Almacén con apoyo del área de Investigación y Desarrollo. Se realizó un nuevo compendio de los KPI's de todas las áreas para la BU de Galleta para establecer los puntos de referencia al desempeño de estas líneas y establecer sus nuevos AOP's como se muestran en el anexo 2.3. Se realizaron inventarios en los almacenes de materiales y de refacciones para asegurar tanto las materias primas y materiales de empaque de los productos de galleta así como las refacciones críticas de los equipos de las líneas de producción de galleta, se contó con todos los materiales y refacciones necesarios antes del arranque de las líneas. Debido a la urgencia con la que se tuvo que iniciar la producción de galleta se estableció desde el

primer día como objetivo la misma velocidad de producción con la que se producía antes del cierre. Debido al aumento de producción, insumos y personal se realizó un nuevo análisis del presupuesto en conjunto con el área de Finanzas, debido a que la planta operaba con las mismas líneas que antes del cierre se retomó ese presupuesto como base y se hicieron modificaciones a partir de ahí, la mayor siendo en el personal de planta, ya que aunque estaban laborando en Gamesa Tepeyac su pago seguía siendo por parte de Gamesa Vallejo, por lo que la planta no requería ese presupuesto, el presupuesto final en comparación con el anterior se muestra en el anexo 2.4.

2.2.5 Recursos Humanos

Ya que la mayor cantidad de personal fue transferida de Gamesa Vallejo a Gamesa Tepeyac el área de Recursos Humanos solo contrató a ciertos ex trabajadores que eran operadores clave en los procesos de galleta sin embargo con apoyo del área de Recursos Humanos de Gamesa Vallejo tuvieron que hacer la transferencia en sistema de todo el personal que pasó de una planta a otra. Se negoció con el sindicato el aumentar la cuota por cada línea que se volvió a operar con tal de no establecer un nuevo contrato colectivo ya que esta operación solo sería de forma provisional, a lo que el Líder Sindical estuvo de acuerdo.

2.2.6 Abastecimientos

Debido a que los proveedores ya se encontraban en comunicación y trabajando en la planta no se presentaron nuevos prerrequisitos para el área de Abastecimientos.

Capítulo 3 Reapertura

3.1 Reapertura de IQO's

La reapertura de la línea de IQO's se llevó a cabo el 10 de julio del 2017, con tan solo 12 personas operando la línea, trabajando 4 días a un solo turno, sin embargo antes del arranque de la operación se tuvieron que realizar validaciones por parte de las áreas de Seguridad e Inocuidad para poder afianzar la seguridad del personal así como la inocuidad del producto. Una vez iniciada la producción las áreas administrativas también iniciaron con sus labores, sin embargo debido al tamaño de la operación y las responsabilidades compartidas con otras plantas no se formó un Equipo Integrador y las responsabilidades de producción se le dieron únicamente al Facilitador de Producción, así mismo no se le exigió ahorros a la planta ya que el proyecto de cierre estaba entregando esa productividad.

3.1.1 Validación de Seguridad

Para la última validación de seguridad antes de iniciar operaciones se realizaron las siguientes actividades:

- Exámenes Médicos

Revisando principalmente la presión arterial, alcoholimetría, pulso y niveles de azúcar en la sangre. Este examen normalmente se realiza a las personas que van a trabajar en alturas, espacios confinados o van a operar montacargas y patines, para poder minimizar un riesgo de pérdida de conocimiento o control en estas actividades, sin embargo se realizó el examen médico a todo el personal.

- Revisión de licencias a montacarguistas y operadores de patín

Se revisó la vigencia de las licencias para operar tanto el montacargas como el patín ya que son actividades que pueden resultar en accidentes incapacitantes de no realizarlas alguien con la experiencia necesaria, así mismo se revisó el número de horas prácticas que tenía cada operador para asegurar la minimización de accidentes programando sesiones para practicar para quienes tenían menos horas.

- Actividades de alto riesgo

Estas incluyen trabajos en alturas, espacios confinados, y mantenimiento a equipos en movimiento, para cualquiera de estas actividades se requiere un permiso por persona y por actividad que debe estar validado por el área de Seguridad, por ello antes de empezar operaciones se validó que todo

el personal que pudiera requerir de estos permisos contara con la capacitación y estuviera en condiciones para realizar estas actividades.

- Revisión de equipos

Se realizó una última validación de los puntos potencialmente peligrosos de las líneas de producción, así como la revisión del funcionamiento de guardas y micros de seguridad en la línea, afianzando así la minimización de riesgos.

- Revisión del Equipo de Protección Personal

Antes del ingreso a la planta el área de Seguridad validó que todo el personal contara con su EPP, el cual consiste en botas de seguridad, guantes, y para el personal de almacén chaleco con reflectores y casco.

3.1.2 Validación de Inocuidad

De igual manera que el área de Seguridad el área de Inocuidad realizó una última validación que consistió en los siguientes puntos:

- Buenas Prácticas de Manufactura

Durante el ingreso a la planta todo el personal debe de realizar ciertas actividades para no poner en riesgo la inocuidad de los productos, a estas actividades se les conoce como BPM's y entre ellas está el lavado y desinfectado de manos, uñas recortadas, no portar aretes ni anillos, barba rasurada, portar el uniforme completo y limpio, no usar perfume y el uso de cofia y cubrebocas. El personal de Inocuidad validó que todo el personal cumpliera con estas BPM's.

- Insumos

Se validó que todo el personal que realizara actividades de limpieza contara con los insumos, trapos, escobas, trapeador, entre otros; que estuvieran aprobados por el área de Inocuidad además de que fuera el asignado para la actividad de limpieza a realizar.

- Revisión de equipos

Se realizó una última validación para minimizar y eliminar riesgos a la inocuidad del producto en la línea de producción.

3.1.3 Inicio de Actividades

Una vez realizadas las validaciones de seguridad e inocuidad se iniciaron las actividades operativas y administrativas apegándose lo más posible a los esquemas de trabajo que se tenían antes del cierre de planta.

3.1.3.1 Actividades Operativas

Se inició el proceso de producción en la línea de IQO's según la programación, trabajando al 30% de la velocidad de producción antes del cierre, el área de almacén comenzó surtiendo los materiales a la línea así como iniciando con sus conteos, el personal de línea inicio con la producción, el área de mantenimiento en piso estuvo presente durante el arranque de la línea para que de presentarse una falla en los equipos esta se pudiera corregir lo antes posible, las área de Seguridad, Calidad e Inocuidad también estuvieron presentes durante el arranque para asegurar que no se presentaran temas de riesgos a la salud del personal o riesgos a la inocuidad y calidad. Debido al tamaño de la operación y a que esta solo iba a ser provisional no se nominaron Puntas Estrella.

3.1.3.2 Actividades Administrativas

El inicio de las actividades operativas exigió que se realizaran actividades por parte de las áreas administrativas para asegurar que el arranque no presentara percances y poder retomar el ritmo de trabajo que se tenía antes del cierre.

3.1.3.2.1 Gerencia

El área de la Gerencia estuvo presente en la línea durante todo el proceso de arranque y estuvo monitoreando personalmente la producción durante el día, así mismo fue quien reportó a la Dirección el progreso de la reapertura.

3.1.3.2.2 Seguridad

El área de Seguridad realizó recorridos periódicos para asegurar que no se encontraran condiciones inseguras así como que el personal no realizara actos inseguros y las actividades se llevaran a cabo de una manera ergonómica, de igual manera apoyándose del personal de línea retomaron la dinámica del SOC que es un formato en forma de volante en el que de ver una condición o acto inseguro se anota y posteriormente se retroalimenta a la persona que realiza el acto inseguro, esto lo puede hacer cualquier persona hacia cualquier otra persona, y posteriormente se deja en la oficina de Seguridad para que estén informados y de ser necesario tomen las acciones adecuadas.

3.1.3.2.3 Calidad e Inocuidad

El área de Calidad realizó una validación al proceso que consistió en la revisión del apego a la fórmula así como los registros de información, se validó que los ingredientes se vertieran en la cantidad y tiempo correctos, así como que se respetaran los tiempos de mezclado, temperaturas de mordazas, entre otros. De igual manera se validó que el personal de línea hiciera muestreos periódicos y reportara la información correcta en las bitácoras, esta información incluye pesos, humedad, cantidad de frutas en el sobre, y cantidad de sobres por display. Además de esta validación al proceso también se establecieron las frecuencias de muestreos por parte del personal de Calidad así como los horarios para los paneles de calidad a los cuales debían asistir tanto el personal de línea como el personal administrativo, minimizando así cualquier falla en la calidad del producto. En conjunto con el área de Inocuidad se realizaron recorridos periódicos para asegurar que todas las actividades en la línea se estuvieran llevando a cabo de acuerdo a las BPM's y no se pusiera en riesgo la inocuidad del producto.

3.1.3.2.4 Producción

El área de Producción realizó una revisión a la cuadrilla de la línea, asegurando que el personal de línea estuviera capacitado y fuera eficiente en su puesto, así mismo se aseguró que la velocidad de producción fuera la establecida por planeación.

3.1.3.2.5 Mejora Continua

El área de Mejora Continua generó un Governance nuevo asegurando que se tuvieran las juntas necesarias en los momentos adecuados, el nuevo Governance se encuentra en el anexo 3.1.

3.1.3.2.6 Contraloría

El área de Contraloría realizó una validación de todo el proceso en el sistema, asegurando que la información de los consumos y producciones de la línea se plasmaran correctamente a los formatos y posteriormente al sistema, y una vez ahí que los datos reflejaran los kilogramos reales consumidos y de PT.

3.1.3.2.7 Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos realizó recorridos periódicos para conocer el ambiente laboral con el que estaba operando la línea de IQO's, así mismo se aseguró que el comedor contara con personal y comida suficiente y de calidad para todo el personal de la planta.

3.1.3.2.8 Ingeniería Industrial y Almacén

El área de Ingeniería Industrial y Almacén apoyo al área de Contraloría en su validación del sistema, asegurando que no hubiera irregularidades en la información. También presentó los nuevos KPI's y AOP's al equipo líder para asegurar que todos conocieran los nuevos estándares de operación de la planta.

3.2 Reapertura de Galleta

La reapertura de las líneas de producción de galleta se llevó a cabo el 26 de septiembre del 2017 con más de 300 personas trasladadas de Gamesa Vallejo a Gamesa Tepeyac, esto presento un reto ya que a pesar de su experiencia los equipos y formulas no eran los mismos en ambas plantas, sin embargo la capacitación en áreas de seguridad, calidad, desempeño, entre otros volvió la reapertura de Galleta más sencilla. De igual manera que con la reapertura de IQO's las áreas de Seguridad e Inocuidad tuvieron que realizar validaciones para asegurar que no hubiera temas en los ámbitos de seguridad e inocuidad. Debido a la premura por la apertura no se planeó un incremento semanal a la velocidad de producción, por lo que el programa de producción se estableció con la misma velocidad con la que laboraban las líneas antes del cierre, sin embargo se permitió que las líneas trabajaran un poco más lento hasta que el personal adquiriera experiencia en los equipos de Tepeyac. Así mismo no se la pidieron ahorros a la planta ya que el personal trasladado seguía estando cargado en Gamesa Vallejo, lo que permitía seguir reportando gran parte de la productividad del proyecto de cierre de Gamesa Tepeyac.

3.2.1 Validación de Seguridad

Así como para la reapertura de IQO's se realizó una última validación antes de arrancar se repitió el ejercicio para las líneas de galleta:

- Exámenes Médicos

Revisando principalmente la presión arterial, alcoholimetría, pulso y niveles de azúcar en la sangre. Este examen normalmente se realiza a las personas que van a trabajar en alturas, en espacios confinados o van a operar montacargas y patines, para poder minimizar un riesgo de pérdida de conocimiento o control en estas actividades, sin embargo se realizó el examen médico a todo el personal trasladado de Gamesa Vallejo.

- Revisión de licencias a montacarguistas y operadores de patín

Se revisó la vigencia de las licencias para operar tanto el montacargas como el patín ya que son actividades que pueden resultar en accidentes incapacitantes de no realizarlas alguien con la experiencia necesaria, así mismo se revisó el número de horas prácticas que tenía cada operador para asegurar la minimización de accidentes programando sesiones para practicar para quienes tenían menos horas.

- Actividades de alto riesgo

Estas incluyen trabajos en alturas, espacios confinados, y mantenimiento a equipos en movimiento, para cualquiera de estas actividades se requiere un permiso por persona y por actividad que debe estar validado por el área de Seguridad, por ello antes de empezar operaciones se validó que todo el personal que requiriera de estos permisos contara con la capacitación y estuviera en condiciones para realizar estas actividades.

- Revisión de equipos

Se realizó una última validación de los puntos potencialmente peligrosos de las líneas de producción, así como la revisión del funcionamiento de guardas y micros de seguridad en la línea, afianzando así la minimización de riesgos.

- Revisión del Equipo de Protección Personal

Antes del ingreso a la planta el área de Seguridad validó que todo el personal contara con su EPP, el cual consiste en botas de seguridad, guantes, y para el personal de almacén chaleco con reflectores y casco.

3.2.2 Validación de Inocuidad

De igual forma la última validación antes del arranque por parte de Inocuidad se dio igual que para IQO's:

- Buenas Prácticas de Manufactura

Durante el ingreso a la planta todo el personal debe de realizar ciertas actividades para no poner en riesgo la inocuidad de los productos, a estas actividades se les conoce como BPM's y entre ellas está

el lavado y desinfectado de manos, uñas recortadas, no portar aretes ni anillos, barba rasurada, portar el uniforme completo y limpio, no usar perfume y el uso de cofia y cubrebocas. El personal de Inocuidad validó que todo el personal cumpliera con estas BPM's.

- Insumos

Se validó que todo el personal que realizara actividades de limpieza contara con los insumos, trapos, escobas, trapeador, entre otros; que estuvieran aprobados por el área de Inocuidad además de que fuera el asignado para la actividad de limpieza a realizar.

- Revisión de equipos

Se realizó una última validación para minimizar y eliminar riesgos a la inocuidad del producto en la línea de producción.

3.2.3 Inicio de Actividades

Las actividades operativas y administrativas iniciaron una vez concluidas las validaciones de Seguridad e Inocuidad, para este arranque también estuvieron presentes personal administrativo de Gamesa Vallejo.

3.2.3.1 Actividades Operativas

Se inició el proceso de producción en las 4 líneas de galleta, cada línea empezó a trabajar a un porcentaje de velocidad diferente con respecto a la velocidad de antes del cierre de la planta, el área de almacén además de surtir a la línea de IQO's también lo hizo con las líneas de galleta, durante todo el proceso de arranque y producción estuvieron presentes personal de las áreas de Seguridad, Calidad, Inocuidad y Mantenimiento para asegurar la producción correcta y libre de riesgos personal de línea inicio con la producción, también estuvieron presentes Facilitadores de Producción de Gamesa Vallejo para asegurar que no hubiera temas puntuales con el personal así como para darle continuidad en Gamesa Tepeyac a las Puntas Estrella que ya estaban designadas en Gamesa Vallejo.

3.2.3.2 Actividades Administrativas

Las actividades administrativas ya se llevaban a cabo debido a la anterior reapertura de IQO's, sin embargo al ser una reapertura de líneas se tuvieron que verificar los mismos puntos que en la reapertura anterior.

3.2.3.2.1 Gerencia

El área de la Gerencia monitoreo el proceso de arranque y la producción y a su vez estuvo reportando el progreso de la reapertura a la Dirección. En esta ocasión además de Julio Villalobos quien es el gerente de Gamesa Tepeyac estuvo presente también Omar Jiménez, gerente de Vallejo Gamesa.

3.2.3.2.2 Seguridad

El área de Seguridad extendió la invitación de la dinámica SOC a las líneas de galleta, sin dejar de realizar sus recorridos para asegurar la minimización de riesgos al evitar actos inseguros, actividades no ergonómicas y corregir condiciones inseguras.

3.2.3.2.3 Calidad e Inocuidad

El área de Calidad realizó una nueva validación al proceso, de igual forma que con IQO's pero esta vez a las líneas de galleta, y consistió en los mismos ejercicios: revisión del apego a la fórmula, registros de información, validación de ingredientes en la cantidad y tiempo correctos, respetó de los tiempos de mezclado, temperaturas de mordazas, entre otros. De igual manera se validó los muestreos periódicos y la información reportada en las bitácoras. Las frecuencias de muestreo de galletas se establecieron tal como se tenían antes del cierre, el horario del Panel de Calidad quedo como había sido establecido desde la reapertura de IQO's. Finalmente las áreas de Calidad e Inocuidad en conjunto realizaron recorridos asegurando que se cumplieran las BPM's.

3.2.3.2.4 Producción

El área de Producción con apoyo de los Facilitadores de Producción de Gamesa Vallejo realizo una revisión a la cuadrilla de cada línea, asegurando que el personal de línea estuviera capacitado y fuera eficiente en su puesto, así como el que se estuviera produciendo a la mayor velocidad posible que el personal pudiera sostener sin poner en riesgo la calidad del producto ni la seguridad del personal.

3.2.3.2.5 Mejora Continua

El área de Mejora Continua añadió al Governance las sesiones de Coaching de las Puntas Estrella, y se aseguró que cada Punta Estrella conociera a su respectivo Coach.

3.2.3.2.6 Contraloría

El área de Contraloría realizó una validación de los procesos de galleta en el sistema, asegurando que la información de los consumos y producciones de la línea se plasmaran correctamente a los formatos y posteriormente al sistema, y una vez ahí que los datos reflejaran los Kg reales consumidos y de Producto Terminado.

3.2.3.2.7 Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos se dio a la tarea de conocer el ambiente laboral en el que se estaba trabajando en las líneas de galleta a través de recorridos periódicos a las líneas.

3.2.3.2.8 Ingeniería Industrial y Almacén

El área de Ingeniería Industrial y Almacén en apoyo al área de Contraloría se aseguró que no existieran irregularidades en el sistema, así mismo presentó al equipo líder los nuevos KPI's y AOP's.

Capítulo 4 Seguimiento

4.1 Seguimiento de IQO's

Una vez realizada la reapertura se le dio un seguimiento puntual a los temas operativos como lo fueron el aumento a la velocidad de producción, cuadrillas, entre otros; de igual manera un seguimiento puntual a los KPI's de la línea utilizando la BSC que se usaba para el reporte de toda la planta. En enero 2018, debido a que la línea de IQO's sigue operando, se fijaron nuevos AOP's para el resto del año basado en los meses que la línea retomó operaciones.

4.1.1 Seguimiento Operativo

Durante las primeras 3 semanas se llevó a cabo el aumento de velocidad, pasando del 30% la primera semana al 60% la segunda, al 90% en la tercera y al 100% la cuarta sin complicación alguna, sin embargo debido a la demanda se contrataron más exmpleados para habilitar el tiempo extra y posteriormente el segundo turno con tiempo extra llegando a laborar los 7 días de la semana las 24 horas del día exceptuando los mantenimientos preventivos para la línea. Los problemas que se tenían anteriormente con los equipos de la línea se corrigieron completamente debido al mantenimiento que se les dio antes de la reapertura de la línea, lo que permitió incluso aumentar el volumen de producción de 6.5 a 7 toneladas por turno.

4.1.2 Monitoreo de KPI's

Para el monitoreo de KPI's se utilizó una BSC modificada basada en la que se usaba originalmente para el reporte de la planta completa, en el anexo 4.2 se muestra las BSC utilizada. Las diferentes áreas que se encargan de mantener los KPI's retomaron rutinas y actividades para asegurar el cumplimiento de los mismos, sin embargo hubo ocasiones en las que estas acciones no fueron suficientes debido a que se presentaron oportunidades puntuales, a partir de las cuales se generó un plan de acción para volver a quedar dentro de los objetivos, a continuación se presentan las oportunidades, resultados y planes de acción de las diferentes áreas:

- Seguridad: como se mencionó anteriormente el área de Seguridad es responsable de los KPI's LTIR, SR e IR; estos los mantuvieron haciendo recorridos diarios para detectar actos y condiciones inseguras, utilizando la herramienta SOC y dando pláticas sobre varios temas de seguridad semanalmente. Sus resultados fueron:

- Julio: el KPI de IR tiene un acumulado fuera de AOP estando en 1.12 siendo el AOP 0.45, sin embargo el KPI se encuentra dentro de objetivo en el mes de julio, lo que hace que el acumulado empiece a disminuir.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B7	AOP'17	B7	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	1.12

- Agosto: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B8	AOP'17	B8	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.97

- Septiembre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B9	AOP'17	B9	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.82

- Octubre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B10	AOP'17	B10	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.67

- Noviembre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B11	AOP'17	B11	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.52

- Diciembre: debido a la eliminación de accidentes desde la reapertura hasta el fin de año el acumulado del KPI de IR vuelve a estar dentro de objetivo.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B12	AOP'17	B12	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.37

- Enero: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.40	0.40	0.00	0.00

- Febrero: se tiene un incidente menor en el pasillo en el cual hay convivencia patín-peatón en el cual el frenado del patín causa que se resbale la carga y golpea al peatón que no frenó para dejar pasar al patín, ya que el patín tiene la preferencia de paso, primeramente se difunde el incidente a todo el personal para concientizar del riesgo, se tienen entrenamientos de prácticas de pasillos seguros, se tienen pláticas de seguridad con todos los operadores y se hace la inversión de guardas que separan el pasillo peatonal del pasillo del patín.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.40	0.40	1.51	0.76

EHS
destino #1



GEHSMS
Global Environmental Health & Safety Management System

F.F.M.F. 11-FIC.100-2 Difusión Evidencia de Incidentes
Fecha del evento: 14 feb 18
Caso: FAC

Área: Pasillo frente a Aduana
Sitio: Tapayac
Descripción del evento:

1.- ¿Que ocurrió?

Refiere el trabajador que al trasladarse para ingresar sus tarimas de PT a la bodega, se detiene sobre el pasillo (frente a la aduana) para recibir su etiqueta y colocarla en la tarima. En ese momento Abel el operador de Patin eléctrico se encontraba sobre el mismo pasillo trasladando materiales, se percata de que una persona sale de las oficinas y desvía la mirada para asegurarse de no tener contacto con el peatón, al regresar la mirada se da cuenta que Arturo había frenado su patin hidráulico y al intentar frenar no lo logra, empujando la tarima, misma que alcanza a golpear a Arturo, haciendo que pierda el equilibrio y caiga desde su propia altura.

Ingeniería Inadecuada
Convivencia peatón / Patin
Ruta e acceso a aduana inadecuada

2.- Simulación del evento



3.- Acciones clave para evitar que se repita en otros sites

Pilar	Acción	Responsable	Fecha compromiso
ELIMINACION DE RIESGOS	Colocación de barandales afuera de oficinas Colocar Espejo Cóncavo en puntos ciegos de traslado	David / Julio	W 08
CULTURA	Pláticas de arranque con operadores Modificación de accesos a BPT	Operadores	W 08
ENTRENAMIENTO	Despliegue de transito seguro de un lugar a otro	David Cruz	W 08

- Marzo: se tiene un incidente menor en la línea de surtido en el cual la persona accidentalmente suelta la caja de surtidos y al realizar el reflejo de atraparla se golpea el dedo contra el filo del equipo de banda transportadora, se difunde el incidente para concientizar al personal, se coloca un dispositivo anti golpe, y se da entrenamiento y pláticas sobre el principio de seguridad de mente en la tarea.

44

INDICADOR		AOP		REAL	
		Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.40	0.40	1.40	0.97

EHS destino #1



F.PMF.TEPG.100-2 Difusión Rápida de Incidentes
 Fecha del evento: 23 Mar 18
 Caso: MIC

Área: Surtidos
 Sitio: Tepeyac
 Descripción del evento: Contusión simple dedo medio mano derecha

INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES / INCIDENTES							
Fecha :	23 Mar 2018	Departamento:	Producción	Tiempo Extra		Accidente	
Área/línea donde ocurrió el evento:	Surtidos			Horario Normal	X	Incidente	X
		TURNO:					2do
		PUESTO:					Ayudante General
		EDAD:					27 años
		SEXO:					Femenino
		ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA:					10 meses
		ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:					10 meses
NOMBRE COMPLETO:	Monserat Sanchez Garcia	HORA EN QUE OCURRIÓ:					21:40 horas
NÚMERO DE NOMINA:	Adecco	HORA EN QUE NOTIFICA:					21:50 horas
LÍNEA:	Surtidos	FECHA DE INGRESO:					1 Jun 17
COMPañÍA (contratista):	---	TIPO DE EMPLEADO:					Outsourcing
Facilitador o líder del área:	Julio Villalobos	Testigos en la Investigación:					N/A
PERDIDA (En caso de incidente, anote su potencial)							
Tipo de evento	Lesión						
Tipo de Lesión	Objeto/Equipo/Sustancia que provocó el daño						
Contusión simple dedo medio mano derecha	Banda transportadora de surtidos						
Tratamiento que recibe:							
Cristoterapia, ketorolaco, Metamizol sodico intramuscular							

EHS destino #1



F.PMF.TEPG.100-2 Difusión Rápida de Incidentes
 Fecha del evento: 23 Mar 18
 Caso: MIC

Área: Surtidos
 Sitio: Tepeyac
 Descripción del evento: Contusión simple dedo medio mano derecha

1.- ¿Que ocurrió?

Refiere la trabajadora que se encontraba en la su línea insertando el sobre de avenas en la caja y pasando la caja a la banda transportadora, al momento de subir una caja para seguir alimentando los sobres, esta se le resbala, por lo que reacciona intentando detener la caja, en ese momento su dedo golpea con el borde de la banda, por lo que se retira el guante de manera inmediata y se jala el dedo para contrarrestar el dolor, posteriormente se dirige a SM para su atención. Las personas que se encontraban a su lado no haber visto el momento en el que ocurre la lesión. Cabe mencionar que sus compañeros en esos momentos la notaban trabajando de mal humor.

- Rutina monotonía del trabajo
- Intento inapropiado de ahorro de tiempo o esfuerzo
- Actitud inapropiada

2.- Simulación del evento





F.PMF.TEPG.100-2 Difusión Rápida de Incidentes
Fecha del evento: 23 Mar 18
Caso: MFC

Área: Surtidos
Sitio: Tepeyac
Descripción del evento: Contusión simple dedo medio mano derecha

3.- Acciones clave para evitar que se repita en otros sites

Pilar	Acción	Responsable	Fecha compromiso
ELIMINACION DE RIESGOS	Colocar anti golpe al borde de la guarda	David Cruz	W 12
CULTURA	Difusión del evento reforzando la identificación de riesgos en sus lugares de trabajo	David / Julio / Edgar	W 12
ENTRENAMIENTO	Despliegue de toma 2 con línea de surtidos	David Cruz	W 12



- Abril: sin relevantes.

INDICADOR	AOP		REAL	
	Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0
	SR (%)	0	0	0
	IR(%)	0.40	0.40	0.00

- Calidad e Inocuidad: como se menciona anteriormente las áreas de Calidad e Inocuidad son responsables de los KPI's de Quejas de Calidad y Quejas de Materia Extraña respectivamente; estos los mantuvieron realizando recorridos diarios buscando riesgos a la inocuidad del producto, haciendo cultivos del aire, llevando un calendario de calibración de equipos y otro del cambio de bandas, además de asegurar que los datos que el personal de línea escribía en las bitácoras fueran correctos. Sus resultados fueron:

- Julio: sin relevantes.

INDICADOR	AOP		REAL	
	B7	AOP'17	B7	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	0	9	9
	Quejas ME	0	0	0

- Agosto: se tienen 7 quejas de calidad debido a sobres abiertos, faltante de sobres y sobres vacíos, sin embargo estos sobres son de producciones anteriores a la reapertura de IQO's, por lo que los temas sobre la maquinaria ya se encuentran solucionados.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B8	AOP'17	B8	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	0	9	7	16
	Quejas ME	0	0	0	0

QUEJAS EMBOLSADO



AOP 17

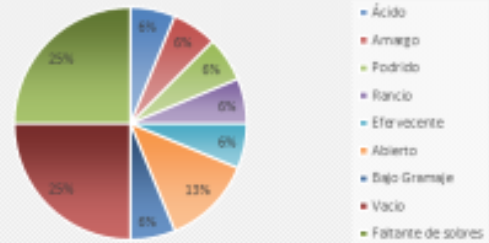
ME 0
Q 9

QUEJAS 2017 EMBOLSADO

Q	ME
16	0



QUEJAS DE CALIDAD EMBOLSADO



Planes de Acción Quejas Embolsado



Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable
IQO's	65%	ME	Sobre Abierto	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo de Hermeticidad con Equipo (Cámara de Hermeticidad). Monitoreo de Temperaturas en Mordazas y Postes 	Calidad
		MA	Sobre Roto	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento a Bartell 	Mantenimiento
		ME	Faltante	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar monitoreos de display terminado cada hora. 	Calidad
				<ul style="list-style-type: none"> Calibración periódica (checador de peso) 	Mtto

- Septiembre: se tienen 3 quejas por sobre abierto y sobre vacío, sin embargo de igual manera estos sobres son de lotes de producción anteriores a la reapertura.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B9	AOP'17	B9	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	0	9	3	19
	Quejas ME	0	0	0	0

QUEJAS EMBOLSADO



AOP 17

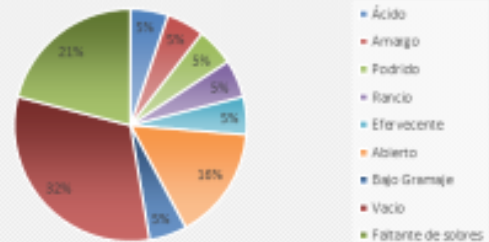
ME 0
Q 9

QUEJAS 2017 EMBOLSADO

Q	ME
19	0



QUEJAS DE CALIDAD EMBOLSADO



Planes de Acción Quejas Embolsado



Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable
IQO's	65%	ME	Sobre Abierto	Monitoreo de Hermeticidad con Equipo (Cámara de Hermeticidad).	Calidad
				Monitoreo de Temperaturas en Mordazas y Postes	Calidad
		MA	Sobre Roto	Mantenimiento a Bartell	Mantenimiento
		ME	Faltante	Reforzar monitoreos de display terminado cada hora.	Calidad
			Calibración periódica (checador de peso)	Mtto	

- Octubre: se tienen otras 7 quejas de sobre abierto, bajo gramaje, faltante de sobre y sobre vacío, de igual manera son de lotes anteriores a la reapertura.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B10	AOP'17	B10	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	0	9	7	26
	Quejas ME	0	0	0	0

QUEJAS EMBOLSADO



AOP 17

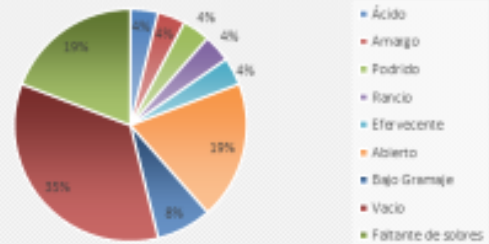
ME 0
Q 9

QUEJAS 2017 EMBOLSADO

Q	ME
26	0



QUEJAS DE CALIDAD EMBOLSADO



Planes de Acción Quejas Embolsado



Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable
IQO's	65%	ME	Sobre Abierto	Monitoreo de Hermeticidad con Equipo (Cámara de Hermeticidad).	Calidad
				Monitoreo de Temperaturas en Mordazas y Postes	Calidad
		MA	Sobre Roto	Mantenimiento a Bartell	Mantenimiento
		ME	Faltante	Reforzar monitoreos de display terminado cada hora.	Calidad
			Calibración periódica (checador de peso)	Mtto	

- Noviembre: se tiene una queja por bajo gramaje, se concientiza al personal sobre el manejo del producto y se da un seguimiento puntual a la hermeticidad y fugas.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B11	AOP'17	B11	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	0	9	1	27
	Quejas ME	0	0	0	0

Quejas



Oportunidad	Plan de Acción	SM's	% Impacto	Responsable	Fecha Entrega
Faltante de producto en sobres IQO's ARANDANOS Y LUNAZA 250 GR	Concientizar con personal de línea de surtido/IQO's del alimentado Seguimiento al monitoreo de fugas, hermeticidad, producto terminado, tarima	Mano de Obra Métodos	80% 20%	Israel Moctezuma Marianne Pidal	Ongoing

- Diciembre: no hay quejas durante el mes, sin embargo el acumulado del año está muy por encima del objetivo.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B12	AOP'17	B12	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	0	9	0	27
	Quejas ME	0	0	0	0

- Enero: se tiene una queja de calidad por sensación de amargo en el producto, se realiza una plática para la concientización de los operadores y se aumenta la frecuencia de los monitoreos de calidad.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
Calidad	Quejas Calidad	1	8	1	1
	Quejas ME	0	1	0	0

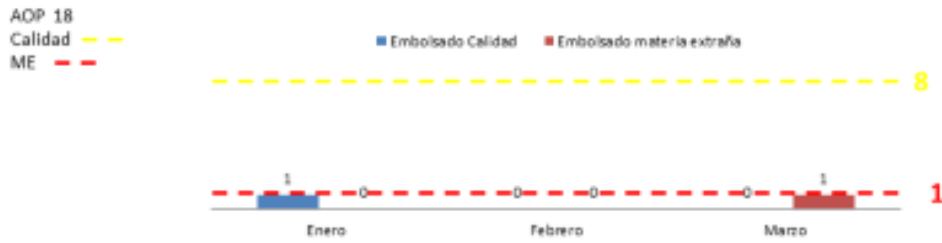
Línea	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
IQO's	ME	Sensación de Amargo	Aumento de frecuencia en el monitoreo (ICC) 6 veces por turno c/2 horas.	Calidad	Start (01/02/2017) Continuo
			Platica con mezcladores y operadores	Calidad	15/01/2018

- Febrero: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Calidad	Quejas Calidad	0	8	0	1
	Quejas ME	0	1	0	0

- Marzo: se tiene una queja por hilo de costal de avena, se tiene una plática de concientización y entrenamiento del proceso de apertura de costales así como la colocación de botes de basura más cercanos a la línea.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Calidad	Quejas Calidad	0	8	0	1
	Quejas ME	1	1	1	1



Oportunidad	Plan de Acción	SM's	Responsable	Fecha Entrega
HILD	<ul style="list-style-type: none"> Colocación de contenedores en línea. Procedimiento de Abertura de Costales. Concientización con el personal de línea. 	ME ME NO	Calidad/Producción	05 Marzo

○ Abril: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Calidad	Quejas Calidad	0	8	0	1
	Quejas ME	0	1	0	1

- Recursos Humanos: como se menciona anteriormente el área de Recurso Humanos es responsable de los KPI's de HC GY, HC D&I, Ausentismo y Rotación sin embargo debido a la cantidad de personal no se consideró el tener personal GY y D&I en la línea, así mismo debido a que se contrató el personal de línea a través de un contratista no se consideró el Ausentismo ni la Rotación, por lo que el área de Recursos Humanos no tenía la responsabilidad directa de algún KPI.
- Producción: como se menciona anteriormente el área de Producción es responsable de los KPI's de CPP y Volumen; para mantenerlos dentro de objetivo el Facilitador de Producción se aseguraba que las cuadrillas estuvieran completas al empezar el turno, en caso de que no repartía las responsabilidades de la persona faltante para que se pudiera seguir con la producción aunque esta se hiciera a una velocidad menor, también estaba al pendiente del personal y sus sugerencias sobre oportunidades en la línea y otros temas. Sus resultados fueron:
 - Julio: debido a la programación no se alcanza con el objetivo de volumen esto debido al aumento periódico de velocidad, sin embargo se cumplió al 100% con lo

que se programó producir. El acumulado de CPP se encuentra muy mermado debido a los resultados de meses anteriores antes del cierre.

Servicio	INDICADOR	AOP		REAL	
		B7	AOP'17	B7	YTD'17
		Fill Rate	99	99	100.0
Volumen (TON)	245	3012	100.5	2591.3	

- Agosto: de igual manera no se alcanza el objetivo del KPI de Volumen debido a la programación, que en esta ocasión es debido a la baja demanda, aun cumpliendo al 100% con la misma.

Servicio	INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
			B8	AOP'17	B8	YTD'17
			Fill Rate	96.1	99	99
Volumen (TON)	9180	226	3012	197.3	2788.6	

- Septiembre: mismo caso que el mes anterior se cumple con lo programado sin embargo debido a la baja demanda esto no es suficiente para alcanzar el objetivo del KPI de Volumen.

Servicio	INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
			B9	AOP'17	B9	YTD'17
			Fill Rate	96.1	99	99
Volumen (TON)	9180	232	3012	221.3	3009.9	

- Octubre: sin relevantes.

Servicio	INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
			B10	AOP'17	B10	YTD'17
			Fill Rate	96.1	99	99
Volumen (TON)	9180	311	3012	436.4	3446.3	

- Noviembre: sin relevantes.

Servicio	INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
			B11	AOP'17	B11	YTD'17
			Fill Rate	96.1	99	99
Volumen (TON)	9180	250	3012	372.9	3819.3	

- Diciembre: de igual manera se cumple con el programa de producción sin embargo este no es suficiente para el KPI de volumen. El acumulado del KPI de CPP queda debajo de objetivo debido a los incumplimientos antes del cierre a pesar a que después de la reapertura prácticamente se cumplió con la totalidad de producción programada.

Servicio	INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
			B12	AOP'17	B12	YTD'17
			Fill Rate	96.1	99	99
Volumen (TON)	9180	247	3012	244.5	4063.8	

- Enero

INDICADOR		AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
Servicio	Fill Rate	99	99	100.0	100.0
	Volumen (TON)	351	1213	246	246

○ Febrero

INDICADOR		AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Servicio	Fill Rate	99	99	100.0	100.0
	Volumen (TON)	275	1213	185	432

○ Marzo

INDICADOR		AOP		REAL	
		Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Servicio	Fill Rate	99	99	99.7	99.8
	Volumen (TON)	271	1213	175	607

○ Abril

INDICADOR		AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Servicio	Fill Rate	99	99	100.0	99.9
	Volumen (TON)	316	1213	342	949

- Mantenimiento: como se menciona anteriormente el área de Mantenimiento es responsable de los KPI's de Agua, Electricidad y Combustible; debido a que no se tenían parámetros para los consumos únicamente de la línea de IQO's, ya que solo se tenían de la planta operando al 100%, este KPI no se monitoreo.
- Ingeniería Industrial y Almacén: como se menciona anteriormente el área de Ingeniería Industrial y Almacén es responsable de los KPI's de TE, MOD, MOH, Rendimiento y Productividad, sin embargo debido a que el proyecto de cierre ya estaba entregando productividad este KPI ya no se monitoreo. Para mantener dentro de objetivo los demás indicadores se realizaban semanalmente recorridos de rendimiento, en los cuales se buscaban fugas de material, estancamientos u otras perdidas, y análisis de entrada y salida, en los que se pesaban los materiales de entrada y el producto saliente, se programaba la producción con las corridas más largas posibles para asegurar el KPI de TE, sin embargo debido a los cambios en la demanda era casi imposible el programar corridas largas, por lo que el apoyo del área de Producción para mantener la velocidad programada he incluso superarla fue vital para el mantenimiento de este KPI, el MOD se monitoreaba semanalmente y se revisaba que la cuadrilla estándar se respetara y no hubiera gente de más en la línea, finalmente para asegurar que el KPI de MOH quedara dentro de objetivo se tenía una junta mensual con los Líderes de Área para programar los gastos necesarios según

las prioridades de la planta, así como una junta semanal para verificar que esta planeación se estuviera respetando y no hubiera áreas pidiendo material o servicios fuera de presupuesto. Sus resultados fueron:

- Julio: se tiene una baja en rendimiento debido a las pruebas de arranque de la línea, debido a que es un tema puntual no se tiene un plan de acción.

INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL		
		B7	AOP'17	B7	YTD'17	
Servicio	Eficiencia	81.0	67.5	67.4	67.5	62.49
Costo	MOD (\$/Kg)	1.60	2.23	2.24	1.60	2.02
	MOH \$	73545	1900.00	56574	1806	33540
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.00	98.50	99.77

- Agosto: sin relevantes.

INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL		
		B8	AOP'17	B8	YTD'17	
Servicio	Eficiencia	81.0	67.6	67.4	67.7	63.15
Costo	MOD (\$/Kg)	1.60	2.24	2.24	1.81	1.99
	MOH \$	73545	1400.00	56574	1391	34931
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.00	99.00	99.68

- Septiembre: debido a que el KPI de Rendimiento es del total planta hubo una baja debido a las pruebas de arranque de los equipos de galleta, sin embargo el rendimiento de IQO's en septiembre fue del 100%.

INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL		
		B9	AOP'17	B9	YTD'17	
Servicio	Eficiencia	81.0	67.4	67.4	68	63.64
Costo	MOD (\$/Kg)	1.60	2.23	2.24	1.49	1.94
	MOH \$	73545	2568.40	56574	1610	36540
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.00	98.75	99.57

- Octubre: sin relevantes.

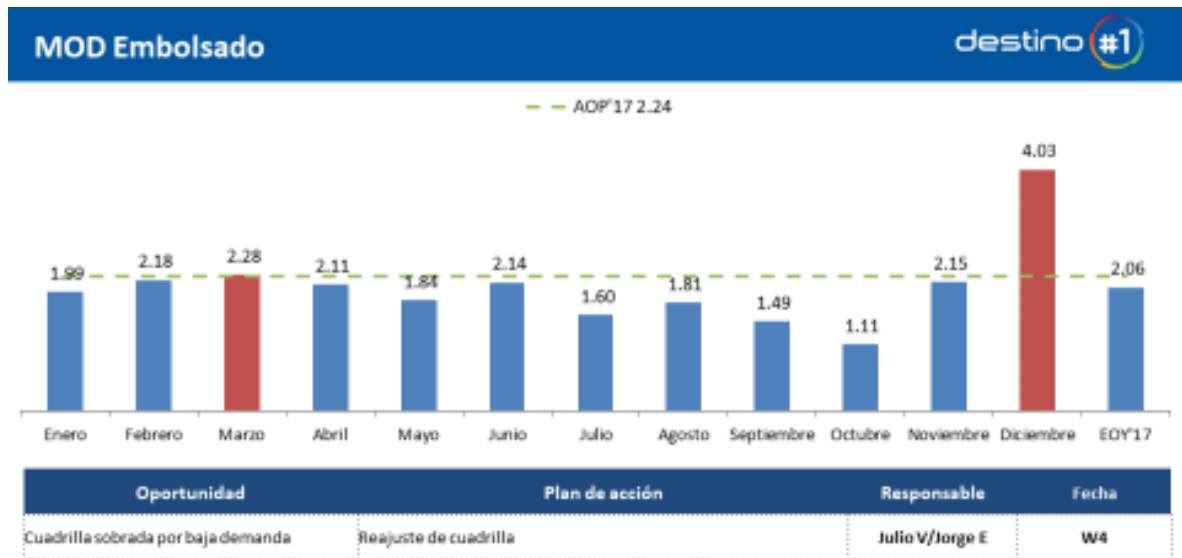
INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL		
		B10	AOP'17	B10	YTD'17	
Servicio	Eficiencia	81.0	67.8	67.4	68	64.03
Costo	MOD (\$/Kg)	1.60	2.21	2.24	1.11	1.86
	MOH \$	73545	6126.70	56574	5076	41617
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.00	99.00	99.52

- Noviembre: sin relevantes.

INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL		
		B11	AOP'17	B11	YTD'17	
Servicio	Eficiencia	81.0	67.5	67.4	73	64.82
Costo	MOD (\$/Kg)	1.60	2.23	2.24	2.15	1.88
	MOH \$	73545	6126.70	56574	5179	46796
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.00	99.51	99.52

- Diciembre: debido a la repentina baja demanda los turnos pasaron de 7 días a 4, por lo que se contaba con un exceso de gente en la línea de IQO's, para asegurar el indicador en los siguientes meses con baja demanda se transfirieron personas de la línea de IQO's a las líneas de galleta.

Servicio	INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
			B12	AOP'17	B12	YTD'17
	Eficiencia	81.0	67.5	67.4	72	65.42
Costo	MOD (\$/Kg)	1.60	2.38	2.24	4.03	2.06
	MOH \$	73545	6126.70	56574	4467	51263
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.00	99.20	99.49

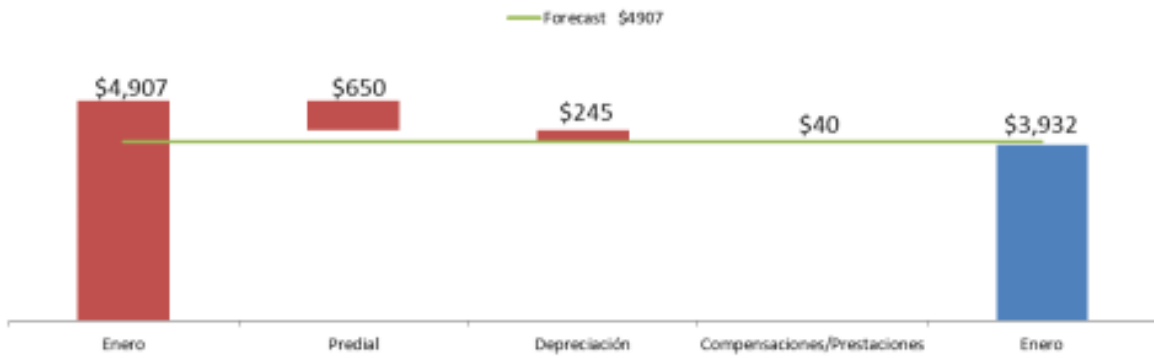


- Enero: el KPI de MOD queda fuera de objetivo debido a que la transferencia de personal tardo una semana más de lo esperado a pesar de que físicamente el personal de más ya se encontraba laborando en las líneas de galleta. El KPI de MOH queda fuera de objetivo debido al pago del predial de la planta, cuyo presupuesto se encontraba en febrero a pesar de tener que pagarse en enero, y a que a partir de enero 2018 se empezó a crear un fondo para la depreciación de los activos de planta al momento de volverla a cerrar y nadie en planta o el área de Finanzas fue notificado sobre esto.

Servicio	INDICADOR	AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
Costo	Eficiencia	61.4	61.4	68.10	68.10
	MOD (\$/Kg)	2.07	2.18	2.14	2.14
	MOH \$	3999	50104	4943	4943
	Rendimiento Total	100.00	100.00	100.0	100.0

MOH destino #1

MOH \$M Enero



Línea	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
Total Planta	ME	Predial	Revisión de presupuesto con finanzas	Jorge Esquivel	W06
Total Planta	ME	Depreciación	Revisión de gasto con VCC y presupuesto con finanzas	Jorge Esquivel	W06

MOD Embolsado destino #1

MOD Embolsado Enero



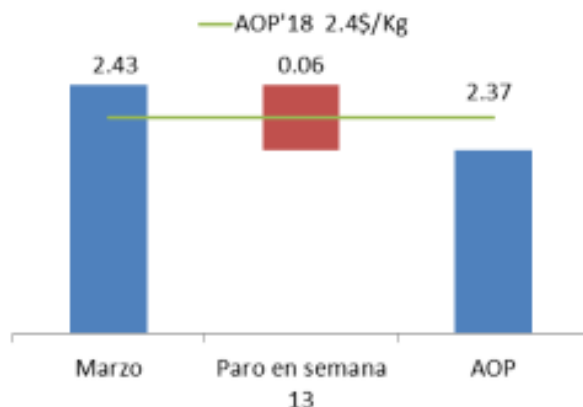
Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
Total Planta	0.28	ME	1 Semana con cuadrilla para alta demanda estando en baja demanda	Reclasificación al final de cada mes	Evella V. / Jorge E.	Continuo

- Febrero: de igual manera que en septiembre 2017 el rendimiento de las líneas de galleta afecta el rendimiento total de la planta, sin embargo el rendimiento de la línea de IQO's se encuentra dentro de objetivo.

	INDICADOR	AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Servicio	Eficiencia	61.4	61.4	70.50	69.30
Costo	MOD (\$/Kg)	2.29	2.18	2.17	2.16
	MOH \$	4333	50104	3429	8372
	Rendimiento Total	100.00	100.00	99.96	99.98

- Marzo: el KPI de MOD se encuentra fuera de objetivo debido a que se requería un cambio de piezas en los equipos, cambio que se debió de hacer desde que Ingeniería de Proyectos intervino la máquina, sin embargo la pieza se retrasó y llegó hasta marzo, se paró la producción durante toda una semana y el personal no se podía transferir o dar de baja ya que a la semana siguiente se requeriría de nuevo. Por parte del rendimiento como en ocasiones anteriores es el rendimiento de galleta el que se encuentra fuera de objetivo, mientras que el de IQO's se encuentra dentro de objetivo.

	INDICADOR	AOP		REAL	
		Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Servicio	Eficiencia	82.7	82.7	62.00	66.87
Costo	MOD (\$/Kg)	1.36	1.37	2.43	2.25
	MOH \$	3967	50104	3672	12044
	Rendimiento Total	100.00	100.00	99.40	99.79



Línea	Imp	M's	Oportunidad	Plan de acción	Responsable	Fecha
Planta	0.06	MO	Paro de línea debido a mantenimiento de máquina Cloud	Programación de paro para trabajos urgentes de mantenimiento.	Mtto	On Going

- Abril: sin relevantes.

Servicio	INDICADOR	AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Costo	Eficiencia	61.4	61.4	71.32	67.70
	MOD (\$/Kg)	2.20	2.18	1.97	2.18
	MOH \$	4057	50104	3987	16031
	Rendimiento Total	100.00	100.00	100.0	99.84

4.1.3 Autonomía Operativa

Debido a la cantidad pequeña de personal en línea la estructura de Mejora Continua no se pudo ejercer, sin embargo la cultura MOTOR+ se alentó y dio como resultado que el mismo personal se organizara sin necesidad de los facilitadores para dar mejores resultados. Esta organización incluye la reparación básica de equipos, acomodo de roles de trabajo, organización para permisos, realización de SOC's, cumplimiento de BPM's, cumplimiento al programa de producción, entre otros; todo esto sin la necesidad de involucrar a las áreas soporte. Esta autonomía operativa permitió que la línea operara sin Líderes de Área los turnos nocturnos y los fines de semana sin descuidar los KPI's.

4.2 Seguimiento de Galleta

Así como el seguimiento a IQO's se realizó un seguimiento puntual a los temas de las líneas de galleta una vez que volvieron a operar, revisando temas de velocidad de producción, cuadrillas, entre otros.

Así mismo el seguimiento a los KPI's y su reporte a través de la BSC y el fijar los nuevos AOP's al inicio de 2018.

4.2.1 Seguimiento Operativo

Como se comentó anteriormente debido a la premura de la reapertura de las líneas de galleta debido a sismo no se estableció un programa para el aumento de velocidad y se trabajó a la mayor velocidad posible que no comprometiera la seguridad del personal ni la calidad e inocuidad del producto, por lo que cada línea de galleta trabajó a una velocidad diferente, sin embargo después del primer mes de operación se alcanzó la velocidad de producción que se manejaba antes del cierre de planta. Debido a que el volumen nacional, a pesar de las medidas tomadas de aumentar el volumen por planta y reactivar Gamesa Tepeyac, no era suficiente se retó a las plantas a aumentar aún más su producción, en el caso de Gamesa Tepeyac se aumentó la velocidad de los equipos 2 y 3 como se muestra en los anexos 4.5 y 4.6 adicionalmente se contempló el transferir periódicamente a la gente de Gamesa Vallejo de regreso a su planta ya que conforme avanzaban las reparaciones en la planta se iban reaperturando líneas que requerían de regreso a su gente, en abril 2018 se transfirieron 90 personas de vuelta a Gamesa Vallejo, sin embargo debido a la demanda esto no afectó las producciones de Gamesa Tepeyac.

4.2.2 Monitoreo de KPI's

De igual manera que con la línea de IQO's de utilizó una BSC modificada, la cual se basó en la que se usó antes del cierre, para el monitoreo y reporte de los KPI's la cual se muestra en el anexo 4.4 se muestra las BSC utilizada. Así mismo se generaron planes de acción en las ocasiones que se presentaron oportunidades puntuales a pesar de las actividades rutinarias de las áreas soporte para mantener los KPI's dentro de los objetivos, a continuación se presentan las oportunidades, resultados y planes de acción de las diferentes áreas:

- Seguridad: responsable de los KPI's de LTIR, SR e IR, se realizaron recorridos de seguridad diariamente, así como la continuación del uso del SOC y pláticas de seguridad semanales.

Sus resultados fueron:

- Septiembre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B9	AOP'17	B9	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.82

- Octubre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B10	AOP'17	B10	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.67

- Noviembre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B11	AOP'17	B11	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.52

- Diciembre: debido a la eliminación de accidentes desde la reapertura hasta el fin de año el acumulado del KPI de IR vuelve a estar dentro de objetivo.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B12	AOP'17	B12	YTD'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.45	0.45	0.00	0.37

- Enero: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.40	0.40	0.00	0.00

- Febrero: se tiene un incidente menor en el pasillo en el cual hay convivencia patín-peatón en el cual el frenado del patín causa que se resbale la carga y golpea al peatón que no frenó para dejar pasar al patín, ya que el patín tiene la preferencia de paso, primeramente se difunde el incidente a todo el personal para concientizar del riesgo, se tienen entrenamientos de prácticas de pasillos seguros, se tienen pláticas de seguridad con todos los operadores y se hace la inversión de guardas que separan el pasillo peatonal del pasillo del patín.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.40	0.40	1.51	0.76



F.PMF-TEFC-100-2 Difusión Rápida de Incidentes
 Fecha del evento: 14 feb 18
 Caso: FAC

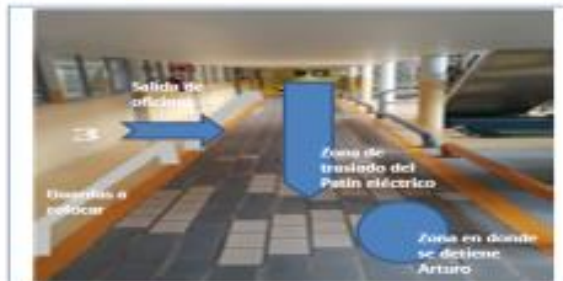
Área: Pasillo frente a Aduana
 Sitio: Tipayac
 Descripción del evento:

1.- ¿Que ocurrió?

Refiere el trabajador que al trasladarse para ingresar sus tarimas de PT a la bodega, se detiene sobre el pasillo (frente a la aduana) para recibir su etiqueta y colocarla en la tarima. En ese momento Abel el operador de Patín eléctrico se encontraba sobre el mismo pasillo trasladando materiales, se percata de que una persona sale de las oficinas y desvía la mirada para asegurarse de no tener contacto con el peatón, al regresar la mirada se da cuenta que Arturo había frenado su patín hidráulico y al intentar frenar no lo logra, empujando la tarima, misma que alcanza a golpear a Arturo, haciendo que pierda el equilibrio y caiga desde su propia altura.

Ingeniería Inadecuada
 Convivencia peatón / Patín
 Ruta e acceso a aduana inadecuada

2.- Simulación del evento



3.- Acciones clave para evitar que se repita en otros sites

Pilar	Acción	Responsable	Fecha compromiso
ELIMINACION DE RIESGOS	Colocación de barandales afuera de oficinas Colocar Espejo Cóncavo en puntos ciegos de traslado	David / Julio	W 08
CULTURA	Prácticas de arranque con operadores Modificación de accesos a BFT	Operadores	W 08
ENTRENAMIENTO	Despliegue de tránsito seguro de un lugar a otro	David Cruz	W 08

- Marzo: se tiene un incidente menor en la línea de surtido en el cual la persona accidentalmente suelta la caja de surtidos y al realizar el reflejo de atraparla se golpea el dedo contra el filo del equipo de banda transportadora, se difunde el incidente para concientizar al personal, se coloca un dispositivo anti golpe, y se da entrenamiento y pláticas sobre el principio de seguridad de mente en la tarea.

INDICADOR	AOP		REAL	
	Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0
	SR (%)	0	0	0
	IR(%)	0.40	0.40	1.40



F.PMF.TEPG.100-2 Difusión Rápida de Incidentes
Fecha del evento: 23 Mar 18
Caso: MIC

Área: Surtidos
Sillo: Tepeyac
Descripción del evento: Confusión simple dedo medio mano derecha

INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES / INCIDENTES						
Fecha:	23 Mar 2018	Departamento:	Producción	Tiempo Extra		Accidente
Área/línea donde ocurrió el evento:	Surtidos		Horario Normal	X		Incidente
		TURNO:				2do
		PUESTO:				Ayudante General
		EDAD:				27 años
		SEXO:				Femenino
		ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA:				10 meses
		ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:				10 meses
NOMBRE COMPLETO:	Monserat Sanchez Garcia	HORA EN QUE OCURRIÓ:				21:40 horas
NÚMERO DE NÓMINA:	Adecco	HORA EN QUE NOTIFICA:				21:50 horas
LÍNEA:	Surtidos	FECHA DE INGRESO:				1 Jun 17
COMPañÍA (contratista):	---	TIPO DE EMPLEADO:				Outsourcing
Facilitador o líder del área:	Julio Villalobos	Testigos en la investigación:				NA
PERDIDA (En caso de incidente, anote su potencial)						
Tipo de evento	Lesión					
Tipo de Lesión	Objeto/Equipo/Sustancia que provoca el daño					
Confusión simple dedo medio mano derecha	Banda transportadora de surtidos					
Tratamiento que recibe:						
Crioterapia, ketorolaco, Metenol sodico intramuscular						



F.PMF.TEPG.100-2 Difusión Rápida de Incidentes
Fecha del evento: 23 Mar 18
Caso: MIC

Área: Surtidos
Sillo: Tepeyac
Descripción del evento: Confusión simple dedo medio mano derecha

1.- ¿Que ocurrió?

Refiere la trabajadora que se encontraba en la su línea insertando el sobre de avenas en la caja y pasando la caja a la banda transportadora, al momento de subir una caja para seguir alimentando los sobres, esta se le resbala, por lo que reacciona intentando detener la caja, en ese momento su dedo golpea con el borde de la banda, por lo que se retira el guante de manera inmediata y se jala el dedo para contrarrestar el dolor, posteriormente se dirige a SM para su atención. Las personas que se encontraban a su lado no haber visto el momento en el que ocurre la lesión. Cabe mencionar que sus compañeros en esos momentos la notaban trabajando de mal humor.

- Rutina monotonía del trabajo
- Intento inapropiado de ahorro de tiempo o esfuerzo
- Actitud inapropiada

2.- Simulación del evento





F.PMF.TEPG.100-2 Difusión Rápida de Incidentes
 Fecha del evento: 23 Mar 18
 Caso: M/C

Área: Surtidos
 Sitio: Tepeyac
 Descripción del evento: Contusión simple
 dedo medio mano derecha

3.- Acciones clave para evitar que se repita en otros sites

Pilar	Acción	Responsable	Fecha compromiso
ELIMINACION DE RIESGOS	Colocar anti golpe al borde de la guarda	David Cruz	W 12
CULTURA	Difusión del evento reforzando la identificación de riesgos en sus lugares de trabajo	David / Julio / Edgar	W 12
ENTRENAMIENTO	Despliegue de toma 2 con línea de surtidos	David Cruz	W 12



- Abril: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.40	0.40	0.00	0.73

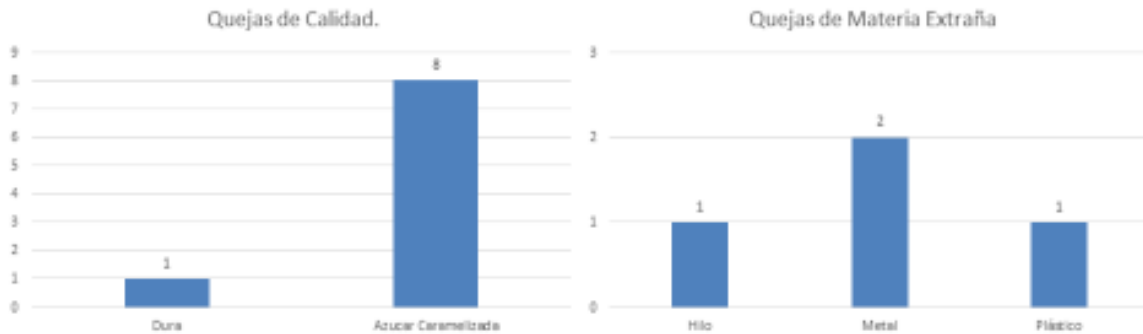
- Calidad e Inocuidad: responsables de los KPI's de Quejas de Calidad y Quejas de Materia Extraña respectivamente, se realizaron recorridos de calidad diarios, cultivos del aire, calibración periódica de equipos, cambio periódico de bandas y acompañamiento con el personal para la transcripción de datos a las bitácoras. Sus resultados fueron:
 - Septiembre: se tiene una queja de calidad por azúcar caramelizada, la cual se vuelve negra y aparenta ser una materia extraña, y una queja de materia extraña por hilo. Se realizan pláticas de concientización, limpieza de las ruedas de artesa, donde podría quedar presencia de hilo y limpieza de la banda del horno durante los mantenimientos para evitar el azúcar caramelizada.

INDICADOR		EOY'16	AOP		REAL	
			B9	AOP'17	B9	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	4	0	4	1	9
	Quejas ME	9	0	0	1	4

AOP 17

ME 0
Q 4

QUEJAS 2017 GALLETA	
Q	ME
9	4



Planes de Acción Quejas Galleta

Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable
Equipo 1 (Pancrema /Base) Marías Eq2 y 3	90%	MO	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de Hilo Galleta Manchada (Azúcar Caramelizada) 	<ul style="list-style-type: none"> Concientización de amasadores para manejo de hilo. Limpieza de ruedas de artesas. Limpieza de banda de horno en paros de mtto 	Calidad Producción Producción

- Octubre: sin relevantes.

INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
		B10	AOP'17	B10	YTD'17
Calidad	4	0	4	0	9
	9	0	0	0	4

- Noviembre: se tiene una queja de materia extraña por presencia de plástico en galletas Marías, se realiza una plática de concientización con el personal y se establecen monitoreos para comprobar la integridad de las bolsas de plástico.

INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
		B11	AOP'17	B11	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	4	0	0	9
	Quejas ME	9	0	1	5

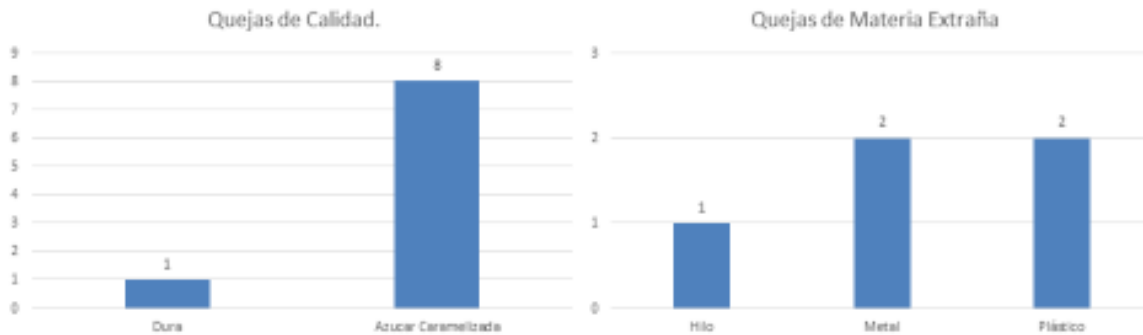
QUEJAS GALLETA



AOP17

ME 0
Q 4

QUEJAS 2017 GALLETA	
Q	ME
9	5



Quejas



Oportunidad	Plan de Acción	SM's	% Impacto	Responsable
Presencia de plástico en galleta MARIAS NUTRI RECOMP 170G(RC21X1)	Concientización con Front Line (Amasadores) Monitoreo de Integridad de Bolsas de Plástico en Contenedor	Mano de Obra Método	70 % 30 %	Israel Moctezuma Marianne Pidal

- Diciembre: se tienen 1 queja de calidad por azúcar caramelizada y 2 quejas de materia extraña debido a cabello y metal. Se realizan pláticas de concientización con el personal, se realiza un levantamiento para equipos de rayos x en las líneas, y se coloca una estación para pasar el rodillo quita pelusa dentro de la planta.

INDICADOR	EOY'16	AOP		REAL	
		B12	AOP'17	B12	YTD'17
Calidad	Quejas Calidad	4	0	4	10
	Quejas ME	9	0	0	7

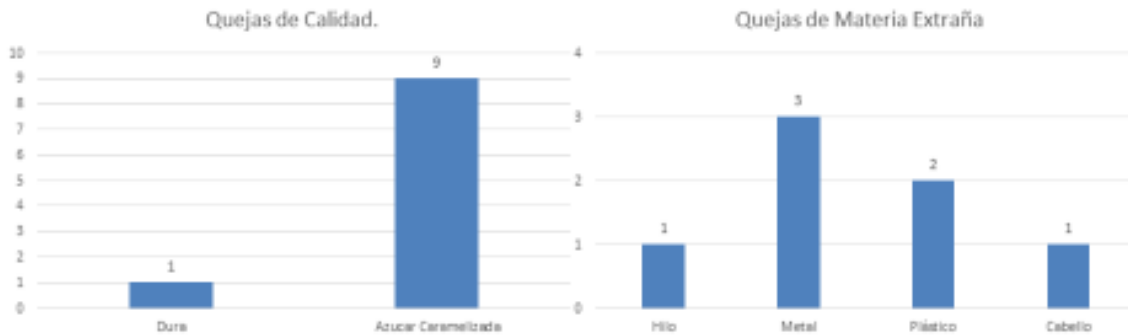
QUEJAS GALLETA



AOP 17

ME 0
Q 4

QUEJAS 2017 GALLETA	
Q	ME
10	7



Planes de Acción Quejas Galleta



Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable
Equipo 1 (Pancrema /Base) Marías Eq2 y 3	90%	MO	Presencia de Metal	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de lista de equipos con presencia de detectores de metal y rayos X. Llenado de libranzas antes y después de mtto. 	QC (Andrea Piliado)
			Presencia de Cabello	<ul style="list-style-type: none"> Uso de balerinas y redes. Colocación de Estación Quitapelo (Amases), monitoreo con registro. 	Calidad
			Galleta Manchada (Azúcar Caramelizada)	<ul style="list-style-type: none"> Limpieza de banda de horno en paros de mtto 	Calidad
					Producción

- Enero: se tienen 2 quejas de calidad debido a azúcar caramelizada y 1 queja de materia extraña debido a presencia de cabello. Se realizan platicas de concientización, las limpiezas de la banda del horno durante los mantenimientos sin embargo debido a la demanda algunos mantenimientos se posponen y no se puede

realizar la limpieza de la banda, también se instala una segunda estación de rodillos quita pelusa en el área de amasado.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
Calidad	Quejas Calidad	2	10	2	2
	Quejas ME	0	3	1	1

Planes de Acción Quejas Galleta destino #1

Línea	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
Equipo 1, Marias Eq2 y 3.	MO,ME	Presencia de Cabello (Equipo 3) (Queja Aplicable)	• Uso de balerinas y redes en áreas críticas (Amases, maquinas, merengue)	Calidad	W09
			• Colocación de Estación Quitapelo (Amases), monitoreo con registro.	Calidad	02/02/2018
			• Video de concientización de BPM's	Calidad	W06

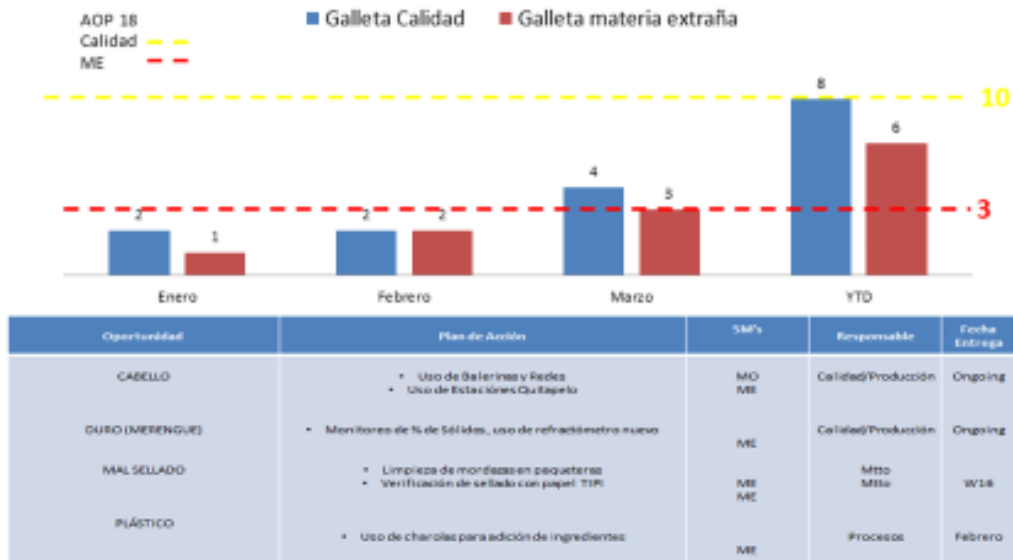
- Febrero: se tienen 2 quejas de calidad debido a un paquete mal sellado y galleta faltante en un paquete y 2 quejas de materia extraña por hilo y cabellos. Se realizan pláticas de concientización se establece un programa de calibración de mordazas para evitar paquetes abiertos, se le da capacitación al personal para el alimentado de paquetes, se realiza una limpieza profunda a las artesas en el área de amasado, se colocan contenedores para hilo y se refuerza el uso de las áreas con rodillos quita pelusa.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Calidad	Quejas Calidad	2	10	2	4
	Quejas ME	0	3	2	3

Oportunidad	Plan de Acción	SM's	Responsable	Fecha Entrega
Materia Extraña (Presencia de Cabello)	• Uso de balerinas y redes en áreas críticas (Amases, maquinas, merengue) y capacitación de BPM's a personal Outsourcing.	MO/ME	Calidad	W11
	• Uso de rodillo Quitapelo en Estaciones.	ME	Front Line	Continuo
Mal sellado	• Programa periódico de Calibración de Mordazas (Semanal)	ME	Mtto	W09
Faltante de galleta	• Capacitación de personal (Alimentado de Maquinas Paqueteras).	MO	Calidad	W09
Presencia de Hilo	• Limpieza y mtto a artesas	MO/ME	Calidad	W09
	• Platica de concientización con amasadores			
	• Colocación de contenedores específicos para hilos			

- Marzo: se tienen 4 quejas de calidad debido a merengue duro, de galleta Arcoíris, y paquetes mal sellados y 3 quejas de materia extraña por cabello y plástico. Se realizan pláticas de concientización y se hace énfasis en las BPM's y el uso de las estaciones de rollos quita pelusa, se pide un refractómetro nuevo y se monitorean los análisis de % de sólidos, se realiza una limpieza de las mordazas y se prueba la bobina de material de empaque de otro proveedor y se utilizan charolas en lugar de bolsas de plástico para la adición de ingredientes.

INDICADOR	AOP		REAL	
	Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Calidad	4	10	4	8
	0	3	3	6



○ Abril: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Calidad	Quejas Calidad	0	10	0	8
	Quejas ME	0	3	0	6

- Recursos Humanos: responsable de los KPI's de HC GY, HC D&I, Ausentismo y Rotación debido a que el personal que laboraba en las líneas de galleta pertenecía a la planta de Gamesa Vallejo no se consideró el Ausentismo ni la Rotación como KPI's para Gamesa Tepeyac, sin embargo a pesar de ser personal de Gamesa Vallejo se consideró el HC GY y HC D&I como un KPI para Gamesa Tepeyac, se realizó un estudio para conocer si el personal D&I y GY requería algún apoyo para sus actividades, sin embargo las condiciones de trabajo eran las adecuadas. Sus resultados fueron:

- Septiembre: debido al proceso de traslado de personal se retrasa la llegada del personal GY y D&I lo que hace que no se alcance el objetivo de ninguno de ellos, se realiza la transferencia para asegurar que el siguiente mes se cuente con el personal en planta y en sistema.

INDICADOR		EOY'16	AOP		REAL	
			B9	AOP'17	B9	YTD'17
Gente	Ausentismo %	0.21	0.50	0.50		
	Rotación %	2.50	4.00	4.00		
	#HC Cap diferentes	44	45	19	1	1
	#HC Golden Years	46	43	17	1	1

○ Octubre: sin relevantes.

INDICADOR		EOY'16	AOP		REAL	
			B10	AOP'17	B10	YTD'17
Gente	Ausentismo %	0.21	0.50	0.50		
	Rotación %	2.50	4.00	4.00		
	#HC Cap diferentes	44	45	19	19	19
	#HC Golden Years	46	43	17	21	21

○ Noviembre: sin relevantes.

INDICADOR		EOY'16	AOP		REAL	
			B11	AOP'17	B11	YTD'17
Gente	Ausentismo %	0.21	0.50	0.50		
	Rotación %	2.50	4.00	4.00		
	#HC Cap diferentes	44	45	19	19	19
	#HC Golden Years	46	43	17	21	21

○ Diciembre: sin relevantes.

INDICADOR		EOY'16	AOP		REAL	
			B12	AOP'17	B12	YTD'17
Gente	Ausentismo %	0.21	0.50	0.50		
	Rotación %	2.50	4.00	4.00		
	#HC Cap diferentes	44	45	19	19	19
	#HC Golden Years	46	43	17	17	17

○ Enero: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
Gente	Ausentismo %	0.50	0.50		
	Rotación %	4.00	4.00		
	#HC Cap diferentes	19	19	19	19
	#HC Golden Years	17	17	17	17

○ Febrero: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Gente	Ausentismo %	0.50	0.50		
	Rotación %	4.00	4.00		
	#HC Cap diferentes	19	19	19	19
	#HC Golden Years	17	17	31	31

○ Marzo: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Gente	Ausentismo %	0.50	0.50		
	Rotación %	4.00	4.00		
	#HC Cap diferentes	19	19	22	22
	#HC Golden Years	17	17	24	24

○ Abril: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Gente	Ausentismo %	0.50	0.50		
	Rotación %	4.00	4.00		
	#HC Cap diferentes	19	19	22	22
	#HC Golden Years	17	17	24	24

- Producción: responsable de los KPI's de CPP y Volumen; se aseguró que las cuadrillas estuvieran completas al empezar el turno, en caso de que no repartían las responsabilidades de la persona faltante para que se pudiera seguir con la producción aunque esta se hiciera a una velocidad menor. Sus resultados fueron:

- Septiembre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B9	AOP'17	B9	YTD'17
Servicio	Fill Rate	99	99	100.0	99.2
	Volumen (TON)	0	19365	131.4	14025.9

- Octubre: debido a fallas en el suministro eléctrico no se puede cumplir con el programa de producción y subsecuentemente alcanzar el volumen de producción, se realizan visitas al CFE para asegurar el suministro eléctrico a la planta.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B10	AOP'17	B10	YTD'17
Servicio	Fill Rate	99	99	98.1	99.1
	Volumen (TON)	2548	19365	2145.8	16171.8

- Noviembre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B11	AOP'17	B11	YTD'17
Servicio	Fill Rate	99	99	99.8	99.1
	Volumen (TON)	2494	19365	2831.1	19002.9

- Diciembre: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B12	AOP'17	B12	YTD'17
Servicio	Fill Rate	99	99	100.0	99.2
	Volumen (TON)	2009	19365	2698.1	21701.0

- Enero: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
Servicio	Fill Rate	99	99	100.0	100.0
	Volumen (TON)	2785	10587	2925	2925

- Febrero: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Servicio	Fill Rate	99	99	99.34	99.7
	Volumen (TON)	2603	10587	2647	5572

- Marzo: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Servicio	Fill Rate	99	99	99.32	99.6
	Volumen (TON)	2673	10587	2867	8439

- Abril: sin relevantes.

INDICADOR		AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Servicio	Fill Rate	99	99	100.00	99.7
	Volumen (TON)	2525	10587	2872	11311

- Mantenimiento: responsable de los KPI's de Agua, Electricidad y Combustible; se realizaron lecturas diarias de los consumos de estos energéticos así como inspecciones buscando fugas y reparando las que se encontraran inmediatamente. Sus resultados fueron:
 - Septiembre: se tienen excedentes de consumo en electricidad y combustible, sin embargo esto se atribuye a las pruebas de arranque.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B9	AOP'17	B9	YTD'17
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.463	0.455	0.448	0.429
	Electricidad KWh / Kg	0.073	0.072	0.074	0.070
	Combustible KWh / Kg	0.545	0.596	0.589	0.546

- Octubre: se tiene un excedente de consumo en agua debido al descontrol de pedido de las pipas de agua, llegando incluso a que el proveedor tirara el agua en la calle debido a que no cupo toda el agua de la pipa, se inicia un programa de pedidos de pipa y un flujometro para asegurar que se entreguen los 20 metros cúbicos por pipa, también se tiene un excedente en electricidad debido a fugas de corriente por cableado dañado en el horno de galleta, se programa con el proveedor un servicio a estos cables. Adicionalmente no se ha hecho transferencia de personal que se encargue directamente de los KPI's de energéticos en la planta así como fogoneros.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B10	AOP'17	B10	YTD'17
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.463	0.455	0.468	0.434
	Electricidad KWh / Kg	0.073	0.072	0.144	0.079
	Combustible KWh / Kg	0.545	0.596	0.522	0.543

Sustentabilidad



Línea	Indicador	Afectación	Plan de acción	Responsable	Avance
Total Planta	ELEC	Fugas de corriente en hornos	Detección y corrección de fugas de energía por cableado inservible.	Aarón Salazar	10%
Total Planta	AGU/ ELEC/ GAS	Falta de asignación de personal en Servicios, para el control de consumos energéticos	Asignación de personal responsable del área de servicios de Agua Luz y Gas. (Fogoneros ambos turnos)	Edgar D.	50%
Total Planta	AGU	Falta de control de suministro de pipas a planta.	Plan de trabajo de arribo de pipas programadas a planta para el control total de abastecimiento de agua a planta.	Edgar D. / Fogonero	50%
Total Planta	AGU	Volumen variable de pipas de agua	Poner medidor en descarga de pipas	Edgar D.	0%

- Noviembre: se tiene un excedente en el consumo de electricidad, debido a la demanda de galleta no se puede detener la línea para realizar la inspección y corrección al cableado por el que se está fugando la corriente. Se programa la inspección del cableado para no aplazar más el servicio.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B11	AOP'17	B11	YTD'17
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.463	0.455	0.444	0.435
	Electricidad KWh / Kg	0.073	0.072	0.116	0.083
	Combustible KWh / Kg	0.545	0.596	0.311	0.517

- Diciembre: se tiene un excedente en el consumo de electricidad aun habiéndose corregido las fugas de corriente en el horno de galleta, por lo que se decide realizar el mismo proceso con fugas en las tuberías de aire comprimido así como la instalación de lámparas de bajo consumo energético. Adicionalmente aún no se cuenta con personal de Sustentabilidad.

INDICADOR		AOP		REAL	
		B12	AOP'17	B12	YTD'17
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.463	0.455	0.423	0.434
	Electricidad KWh / Kg	0.073	0.072	0.096	0.085
	Combustible KWh / Kg	0.545	0.596	0.436	0.509

Línea	Indicador	Afectación	Plan de acción	Responsable	Avance
Total Planta	AIR	Fugas de aire comprimido en Planta.	Eliminación de fugas de aire para optimización de compresores de aire y cotización de auditoria de detección de fugas. Esperando propuesta de Festo	Aarón Salazar	20%
Total Planta	ELEC	Poca iluminación en planta.	Lámparas de ahorro de energía	Aarón Salazar	30%
Total Planta	AGU/ ELEC/ GAS	Falta de asignación de personal en Servicios, para el control de consumos energéticos	Asignación de personal responsable del área de servicios de Agua Luz y Gas. (Fogoneros ambos turnos)	Edgar D.	50%

- Enero: se tiene un exceso en el consumo de agua debido a las limpiezas sin control del agua a utilizar en equipos y un exceso en el consumo de electricidad debido a un tema de cultura con el personal quienes dejan equipos encendidos a pesar de no estar produciendo, por ello se vuelve más crítico la necesidad de personal asignado al área de sustentabilidad.

Sustentabilidad	INDICADOR	AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
		Agua litros / Kg	0.400	0.385	0.430
Electricidad KWh / Kg	0.062	0.064	0.072	0.072	
Combustible KWh / Kg	0.485	0.501	0.256	0.256	

Línea	Indicador	Afectación	Plan de acción	Responsable	Avance
Total Planta	AGU	Descontrol de consumo de agua en merengue y pan crema.	Kaizen de limpieza de Merengue y Cambios de Pan crema a base arcobris en equipo 1. Asignación de medida de agua para limpiezas.	Edgar D.	0%
Total Planta	AGU/ ELEC/ GAS	Falta de asignación de personal en Servicios, para el control de consumos energéticos	Asignación de personal responsable del área de servicios de Agua Luz y Gas. (Fogoneros ambos turnos)	Edgar D.	50%

- Febrero: se asigna personal al área de Sustentabilidad y se trasladan fogoneros e Gamesa Vallejo a Gamesa Tepeyac.

Sustentabilidad	INDICADOR	AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
		Agua litros / Kg	0.403	0.385	0.395
Electricidad KWh / Kg	0.063	0.064	0.057	0.065	
Combustible KWh / Kg	0.490	0.501	0.415	0.336	

- Marzo: se tiene un exceso en el consumo de agua debido a que se perdió el control de los pedidos de pipas a la planta, se retoman los parámetros para pedir pipas como responsabilidad del personal de Sustentabilidad.

Sustentabilidad	INDICADOR	AOP		REAL	
		Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
		Agua litros / Kg	0.413	0.385	0.436
Electricidad KWh / Kg	0.069	0.064	0.063	0.064	
Combustible KWh / Kg	0.530	0.501	0.499	0.390	

- Abril: sin relevantes.

Sustentabilidad	INDICADOR	AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
		Agua litros / Kg	0.448	0.385	0.436
Electricidad KWh / Kg	0.069	0.064	0.062	0.064	
Combustible KWh / Kg	0.539	0.501	0.509	0.420	

- Ingeniería Industrial y Almacén: responsable de los KPI's de TE, MOD, MOH, Rendimiento y Productividad, sin embargo aún con todas las líneas, excepto Harinas, operando de nuevo debido al personal, que era de Gamesa Vallejo, el proyecto de cierre de planta continuaba

cumpliendo con el AOP de Productividad, por lo que este KPI continuo sin monitorearse. Se realizaron semanalmente recorridos de rendimiento, análisis de entrada y salida, programación de la producción con corridas largas para minimizar tiempos de cambio y limpieza. Como se comentó anteriormente al personal de Gamesa Vallejo se le siguió pagando por parte de la misma planta a pesar de estar laborando en Gamesa Tepeyac lo que hizo que el KPI de MOD no se viera afectado por la gente que ahí laboraba sin embargo con apoyo del Facilitador de Producción se registraba la cantidad de gente de la que se podía transferir sin afectar la línea, las juntas mensuales y semanales que se tenían con los líderes de área para la programación de gastos según el presupuesto y su seguimiento se siguieron dando ahora incluyendo los temas pertinentes a las líneas de galleta. Sus resultados fueron:

- Septiembre: se tiene una baja en rendimiento debido a las pruebas de arranque de las líneas, no se generan planes de acción debido a que es un tema puntual.

	INDICADOR	AOP		REAL	
		B9	AOP'17	B9	YTD'17
Servicio	Eficiencia	82.3	82.2	86	85.8
Costo	MOD (\$/Kg)	1.72	1.65	1.72	1.47
	MOH \$	2568.40	56574	1610	36540
	Rendimiento Total	99.00	99.00	98.75	99.57

- Octubre: sin relevantes.

	INDICADOR	AOP		REAL	
		B10	AOP'17	B10	YTD'17
Servicio	Eficiencia	82.4	82.2	89	86.2
Costo	MOD (\$/Kg)	1.50	1.65	0.30	1.33
	MOH \$	6126.70	56574	5076	41617
	Rendimiento Total	99.00	99.00	99.00	99.52

- Noviembre: sin relevantes.

	INDICADOR	AOP		REAL	
		B11	AOP'17	B11	YTD'17
Servicio	Eficiencia	82.6	82.2	85	86.1
Costo	MOD (\$/Kg)	1.76	1.65	0.32	1.21
	MOH \$	6126.70	56574	5179	46796
	Rendimiento Total	99.00	99.00	99.51	99.52

- Diciembre: sin relevantes.

Servicio	INDICADOR	AOP		REAL	
		B12	AOP'17	B12	YTD'17
	Eficiencia	82.5	82.2	85	85.9
Costo	MOD (\$/Kg)	1.89	1.65	0.86	1.18
	MOH \$	6126.70	56574	4467	51263
	Rendimiento Total	99.00	99.00	99.20	99.49

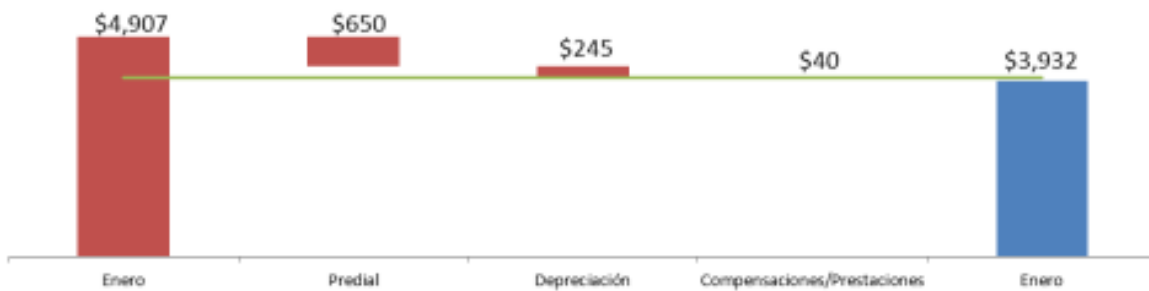
- Enero: el KPI de MOD queda fuera de objetivo debido a que la transferencia de personal tardo una semana más de lo esperado a pesar de que físicamente el personal de más ya se encontraba laborando en las líneas de galleta. El KPI de MOH queda fuera de objetivo debido al pago del predial de la planta, cuyo presupuesto se encontraba en febrero a pesar de tener que pagarse en enero, y a que a partir de enero 2018 se empezó a crear un fondo para la depreciación de los activos de planta al momento de volverla a cerrar y nadie en planta o el área de Finanzas fue notificado sobre esto.

Servicio	INDICADOR	AOP		REAL	
		Ene	AOP'18	Ene	YTD'18
	Eficiencia	82.7	82.7	86.3	86.3
Costo	MOD (\$/Kg)	1.43	1.37	0.64	0.64
	MOH \$	3999	50104	4943	4943
	Rendimiento Total	100.00	100.00	100.0	100.0

MOH destino #1

MOH \$M Enero

— Forecast \$4907



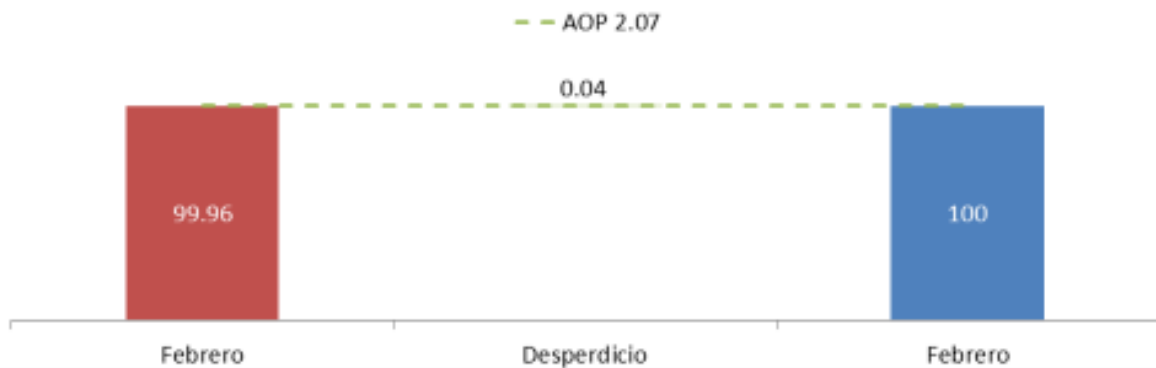
Línea	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
Total Planta	ME	Predial	Revisión de presupuesto con finanzas	Jorge Esquivel	W06
Total Planta	ME	Depreciación	Revisión de gasto con VCC y presupuesto con finanzas	Jorge Esquivel	W06

- Febrero: se tiene una ligera caída en el rendimiento debido a material de reproceso que no se utilizó a tiempo, se refuerza el proceso a seguir con los cordones (material de reproceso).

Servicio	INDICADOR	AOP		REAL	
		Feb	AOP'18	Feb	YTD'18
Costo	Eficiencia	82.7	82.7	87.9	87.1
	MOD (\$/Kg)	1.63	1.37	0.59	0.62
	MOH \$	4333	50104	3429	8372
	Rendimiento Total	100.00	100.00	99.96	99.98



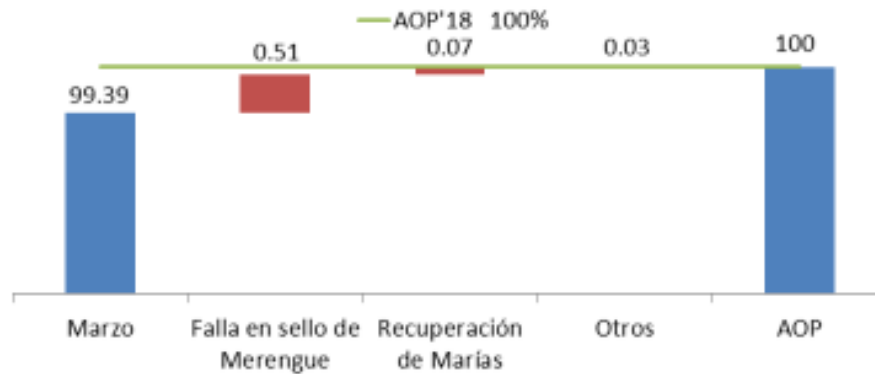
Rendimiento Febrero



Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
Planta	0.04%	MD	Desperdicio sin reprocesar	Seguimiento al proceso de cordones	Julio Villalobos/ Jorge Esquivel	On going

- Marzo: se tiene una baja en el rendimiento debido a una falla en un sello mecánico de la línea de Merengue, la cual genera un exceso de desperdicio, adicionalmente debido a un error de las áreas de producción y calidad se empaca un lote con información errónea por lo que se re empacan las galletas, esta acción también genera un exceso de desperdicio. Se cambia el sello mecánico y se establece la periodicidad para el chequeo de las claves durante el turno.

Servicio	INDICADOR	AOP		REAL	
		Mar	AOP'18	Mar	YTD'18
Costo	Eficiencia	82.7	82.7	86.7	87.0
	MOD (\$/Kg)	1.36	1.37	0.71	0.65
	MOH \$	3967	50104	3672	12044
	Rendimiento Total	100.00	100.00	99.40	99.79



Línea	Imp	M's	Oportunidad	Plan de acción	Responsable	Fecha
Merengue	0.51	MA	Falla en sello mecánico de rotor mezclador	Compra y cambio de sello mecánico	Mitto	Done
Marias	0.07	MO	Incremento de desperdicio por recuperación de Marias debido a clave errónea	Verificación de claves durante el turno por parte de calidad.	Israel Moxteruma	On Going

- Abril: sin relevantes.

Servicio	INDICADOR	AOP		REAL	
		Abr	AOP'18	Abr	YTD'18
Costo	Eficiencia	82.7	82.7	88.0	87.2
	MOD (\$/Kg)	1.53	1.37	0.65	0.65
	MOH \$	4057	50104	3987	16031
	Rendimiento Total	100.00	100.00	100.0	99.84

4.2.3 Autonomía Operativa

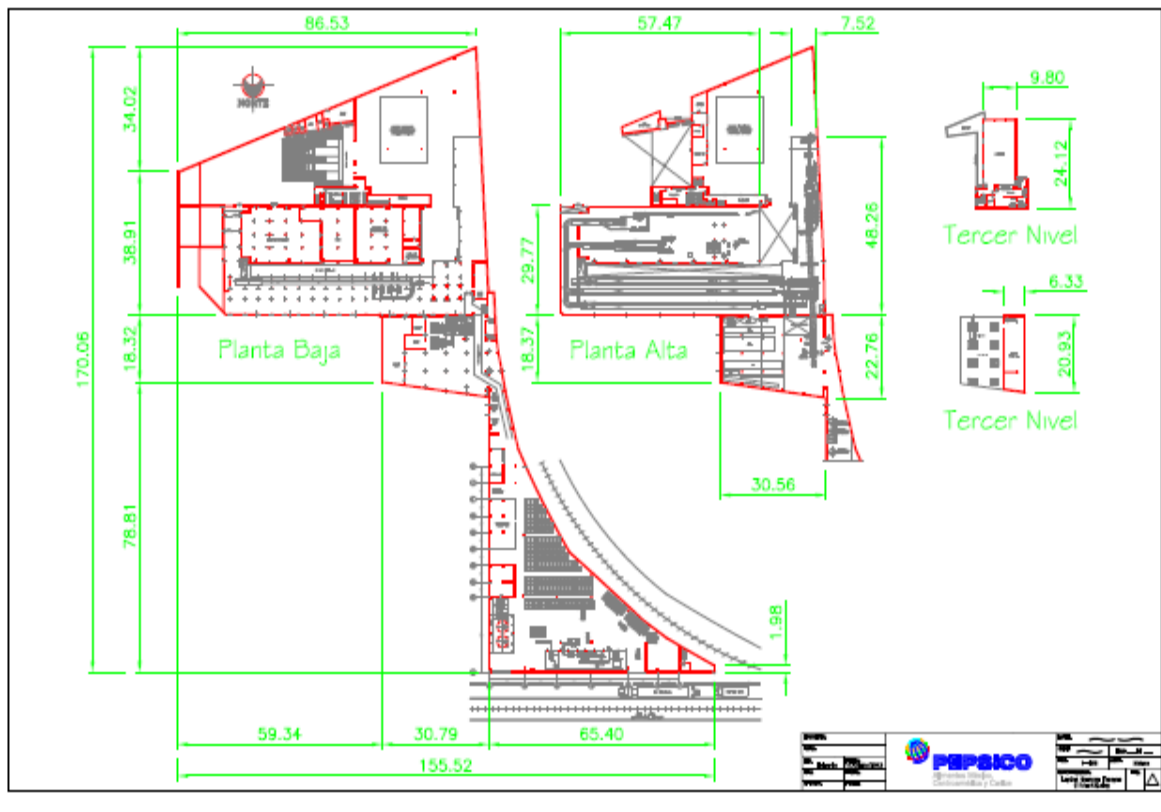
El personal de Vallejo Gamesa ya contaba con la cultura MOTOR+ y conocía sus pilares y herramientas, se establecieron nuevas Puntas Estrella quienes se responsabilizaron en los temas de desempeño, seguridad, calidad y gente en su línea, con actividades como reportar a sus compañeros el CPP, asegurando que todo el personal utilizara su equipo de protección personal, que se cumplieran las BPM's y que se respetaran los roles, entre otras cosas. Así mismo quienes tenían el rol de Operador Autónomo en Gamesa Vallejo continuo con su rol en Gamesa Tepeyac, volviéndose una autoridad en la línea en temas de desempeño, seguridad, calidad, gente, excelencia humana y mantenimiento; estos Operadores Autónomos eran apoyados directamente por las Puntas Estrella. Estos roles permitieron que la autonomía operativa se llevara a cabo en un mes, así los Facilitadores de Producción de Gamesa Vallejo pudieron apoyar otras plantas mientras que Gamesa Tepeyac, al igual que como pasó con IQO's, no tuviera la necesidad de que hubiera Lideres de Área en los turnos de noche ni fines de semana, cumpliendo con la producción, la seguridad y los KPI's.

Conclusiones

El proceso de reapertura fue un proceso complejo en el que se requirió hacer una revisión desde las bases de la producción y sus áreas soporte, fue requerido mucho esfuerzo y planeación rápida debido a que en ambas fases de la reapertura se tenía una emergencia de desabasto, siendo mucho mayor la urgencia para galleta, sin embargo el apoyo entre áreas y soporte adicional de departamentos fuera de la planta fue fundamental para que se pudiera dar sin mayores complicaciones esta reapertura. Una vez retomadas las actividades en planta fue igual de importante mantener los estándares de trabajo que se venían manejando y hacerlo de manera más eficiente ya que se redujo el personal de las áreas soporte. Todo esto también fue en gran parte gracias a la disposición del personal de línea siendo responsables, ordenados y entregados, volviendo suyo el negocio y por ello no solo se pudieron mantener los estándares si no que se pudieron mejorar algunos como es el caso de el volumen de producción y el CPP de IQO's.

Anexos

1.1 Lay Out de planta Gamesa Tepeyac



1.2 Minuta de Junta de Operaciones

MINUTA DE JUNTA OPERACIONES Planta Tepeyac

Tema:	Sesión diaria
Semana:	Semana 25
Fecha:	martes 20 de junio de 2017
Duración:	
Elaboró minuta:	Guadalupe Lopez
Próxima junta:	miércoles 21 de junio de 2017

Pasos	
1- Revisa pendientes Junta Anterior	5 min.
2- Relevantes del turno y prioridades	25 min.
3- Varios	5 min.

Asistencia	
	12%
Avance Acumulado de Acuerdos	
	6%

	Acción / Acuerdo	Responsable (s)	Fecha cumplimiento	% avance	Comentario (s)
1	Realizar platicas de 45 minutos sobre seguridad con los equipos (Sesión con el coach)	FACILITADORES DE AREA	30-jun	0%	Falta confirmacion
2	Abrir las tarimas detenidas para empacarlas nacional	JULIO VILLALOBOS	02-jun	30%	Se sigue avanzando
3	Lámparas de almacenes cambiarlas	ALEJANDRA FLORES	01-jun	0%	No se sigue validando para usar la genie varias áreas
4	Validar que esté alguien de Calidad los lunes a las 5am	ISRAEL MOCTEZUMA	20-jun	0%	

1.3 Minuta de Junta de Plataforma

MINUTA DE JUNTA DE PLATAFORMA Planta Tepeyac

Pasos	
1- Revisa pendientes Junta Anterior	5 min.
2- Relevantes del turno y prioridades	25 min.
3- Varios	5 min.

Tema:	Junta de Plataforma
Semana:	32
Fecha:	martes 8 de agosto de 2017
Duración:	60 min
Elaboró minuta:	Jorge Esquivel
Próxima junta:	martes 15 de agosto de 2017

	Acción / Acuerdo	Responsable (s)	Fecha cumplimiento	% avance	Comentario (s)
1	Realizar un despliegue nuevamente de la matriz de disciplina progresiva	EDUARDO CASTRO	15-sep	0%	Se trabajó en una Matriz que contemple temas de calidad y
2	En el onboarding dar el tema que se valorara medicamente a todos los transportistas	MARIA CORONA	12-jun	50%	Falta gente de MP
3	Cubetas de Equipo 1	ISRAEL MOCTEZUMA	27-jun	50%	En espera de entrega/ se piden con Jovesa en lo que
4	Recorrer pedal de selladora	EDGAR DAMIAN	08-jul	100%	
5	Arreglar display de maquina 1 proform	EDGAR DAMIAN	14-ago	50%	Falso contacto en cables
6	Tornillos oxidados de la línea 2, 4 y 5 de Marías	EDGAR DAMIAN	21-jul	50%	Continuar con cambio de

1.4 Minuta de Junta de Desempeño



Minuta Junta de Desempeño

Nombre del Equipo: _____ Fecha: _____ Turno _____

Asistentes del Equipo integrador:



Estándar 1: Revisar el cumplimiento a los planes de la junta anterior:

Actividades	% Cumplimiento



Estándar 2: Revisar resultados de tarjeta de desempeño.



Estándar 3: Generar planes de acción



Paso 1: **Seleccionar el indicador con mayor área de oportunidad:** _____

Paso 2: **Identifica las principales causas de que el indicador tenga estas áreas de oportunidad.**

1	
2	
3	

Paso 3: **Definir plan de acción (centrarse en las acciones que generarán mayor beneficio)**

No.	Actividades	Responsable	Fecha Compromiso
1			
2			
3			

Paso 4: **!Comunica lo anterior al resto del equipo!**

Asistentes del equipo:

1.5 Governance

GOVERNANCE						
Horario		Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
07:00	07:30					
07:30	08:00					
08:00	08:30					
08:30	09:00					
09:00	09:30		Junta de Operaciones	Junta de Operaciones	Junta de Operaciones	Junta de Operaciones
09:30	10:00		Panel de Calidad	Panel de Calidad	Panel de Calidad	Panel de Calidad
10:00	10:30	Junta de Operaciones				
10:30	11:00	Panel de Calidad				
11:00	11:30	Comité de Calidad	Junta Equipo de Plataforma		Comité de Seguridad	
11:30	12:00					
12:00	12:30					
12:30	13:00		JD Equipo 1	Junta de Gente		
13:00	13:30			Comité Calidad de Vida/Reconocimiento		
13:30	14:00					
14:00	14:30					
14:30	15:00					
15:00	15:30					
15:30	16:00					
16:00	16:30					
16:30	17:00					Junta de Transformación
17:00	17:30		Junta Informativa	JD Merengue		
17:30	18:00		JD Marías	JD Harinas / IQO's		
18:00	18:30					
18:30	19:00		Asesoría PE Desempeño/Seguridad	Asesoría PE Calidad/Gente		
19:00	19:30					
19:30	20:00					
20:00	20:30					

1.6 Minuta de Asesoría de Puntas Estrella de Seguridad



MINUTA PUNTA ESTRELLA DE SEGURIDAD



Fecha _____ Semana _____

Coach Punta Estrella _____

Area / Línea	Tripulación A	Tripulación B
Equipo 1		
Equipo 2		
Equipo 3		
Merengue		
IQO's		
Surtidos		

Selecciona el tema reforzado en la sesión



ACTIVIDADES

Identifico y comunico riesgos, condiciones y actos inseguros de mi línea.

Verifico el correcto uso del EPP.

Realizo checklist de seguridad antes de mantenimiento y/o limpiezas.

Realizo SOC

ATRIBUTOS A DESARROLLAR EN LA PUNTA ESTRELLA

Soy consciente de mí mismo y trabajo en equipo para lograr resultados.

Comunico cualquier situación que impida la cultura Cero.

Influyo en los demás para mejorar indicadores y generar conciencia en el equipo.

Comparto mi conocimiento con el resto de mi equipo.

PENDIENTES DE LA JUNTA ANTERIOR	AVANCE	FECHA

AGENDA		
	Tema	Ponente
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Actividad	Responsable	Fecha	Estatus

1.7 Minuta de Asesoría de Puntas Estrella de Calidad



MINUTA PUNTA ESTRELLA DE CALIDAD



Fecha _____ Semana _____

Coach Punta Estrella _____

Area / Línea	Tripulación A	Tripulación B
Equipo 1		
Equipo 2		
Equipo 3		
Merengue		
IQO's		
Surtidos		

Selecciona el tema reforzado en la sesión



ACTIVIDADES

Comunico a mi línea las reclamaciones de calidad y materia extraña.

Verifico que se cumplan las BPM's.

Me aseguro que se lleven a cabo y participo en evaluaciones de producto.

ATRIBUTOS A DESARROLLAR EN LA PUNTA ESTRELLA

Soy consciente de mi mismo y trabajo en equipo para lograr resultados.

Comunico cualquier situación que impida la cultura Cero.

Influyo en los demás para mejorar indicadores y generar conciencia en el equipo.

Comparto mi conocimiento con el resto de mi equipo.

PENDIENTES DE LA JUNTA ANTERIOS	AVANCE	FECHA

AGENDA		
	Tema	Ponente
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Actividad	Responsable	Fecha	Estatus

1.8 Minuta de Asesoría de Puntas Estrella de Gente



MINUTA PUNTA ESTRELLA DE GENTE

Fecha _____ Semana _____

Coach Punta Estrella _____



Area / Línea	Tripulación A	Tripulación B
Equipo 1		
Equipo 2		
Equipo 3		
Merengue		
IQO's		
Surtidos		

Selecciona el tema reforzado en la sesión



ACTIVIDADES

Resuelvo dudas sobre vacaciones, permisos, cambios de turno y descansos.

Tomo asistencia a inicio de turno y apoyo a dar seguimiento a faltas injustificadas.

Aseguro el correcto acomodo de cuadrillas.

Soy el tutor del personal de nuevo ingreso.

ATRIBUTOS A DESARROLLAR EN LA PUNTA ESTRELLA

Soy consciente de mí mismo y trabajo en equipo para lograr resultados.

Comunico cualquier situación que impida la cultura Cero.

Influyo en los demás para mejorar indicadores y generar conciencia en el equipo.


Comparto mi conocimiento con el resto de su equipo.

PENDIENTES DE LA JUNTA ANTERIOR	AVANCE	FECHA

AGENDA		
	Tema	Ponente
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Actividad	Responsable	Fecha	Estatus


1.9 Minuta de Asesoría de Puntas Estrella de Desempeño



Desempeño

MINUTA

PUNTA ESTRELLA DE DESEMPEÑO

Fecha _____ Semana _____

Coach Punta Estrella _____

Area / Línea	Tripulación A	Tripulación B
Equipo 1		
Equipo 2		
Equipo 3		
Merengue		
IQO's		
Surtidos		

Selecciona el tema reforzado en la sesión

✔

ACTIVIDADES

Doy a conocer y monitoreo el cumplimiento al programa de producción.

Participo activamente en juntas de desempeño.

Completo registros de indicadores (desperdicios, servicio, tiempos perdidos).

ATRIBUTOS A DESARROLLAR EN LA PUNTA ESTRELLA

Soy consciente de mí mismo y trabajo en equipo para lograr resultados.

Comunico cualquier situación que impida la cultura Cero.

Influyo en los demás para mejorar indicadores y generar conciencia en el equipo.

Comparto mi conocimiento con el resto de mi equipo.

PENDIENTES DE LA JUNTA ANTERIOS	AVANCE	FECHA

AGENDA		
	Tema	Ponente
1		
2		
3		
4		
5		
6		

ACUERDOS	Responsable	Fecha	Estatus

1.10 Minuta de Junta de Gente

REQUERIMIENTO W 13 del 27 de marzo al 2 de abril													Movimientos internos			COMENTARIOS
EQUIPO	DIAS REQ.	TOTAL x turno	ROL	INCAP	VACACIONES	KAIZEN	BAJAS	PB	NUEVOS ING	TOTAL	HC TOTAL REQUERIDO	DIF TOTAL	De quién	Cant.	Para quién	
Eq 1	7	20	60	1	0	0	0	0	0	59	63	-4				Lunes a domingo
Eq 2	7	22	53	0	0	0	0	0	0	53	63	-10				Lunes a domingo
Eq 3	7	22	63	1	0	0	0	0	0	62	62	0				Lunes a domingo
IQO's	7	8	28	0	0	0	2	0	0	26	26	0				Lunes a domingo
Surtidos	7	10	22	1	0	0	0	0	0	21	21	0				Lunes a domingo
TOTAL			236	3	0	0	2	0	0	238	234	-13		0		

INCAPACIDADES	
	Oscar Zaguayo. Equipo 1
Restricción	Mario Resendiz. Equipo 2
	maria luisa rivera Equipo 2
	Flaviana Bautista Equipo 3
Restricción	Rosa Isela Leon Gonzalez
	Isabel aguilera avila. Taniz

Dar curso de calidad y de seguridad a Joel (roceador) y a 1 empacador del
 Curso de Termo semana 13
 Pedirle a Hugo q convoque a su interprete para el curso de la termo
 Corrado, coronel y saharai
 Validar duracion y fecha

1.11 BSC Anterior al Cierre

INDICADOR	EOY'16	AOP						AOP'17	REAL						YTD'17		
		B1	B2	B3	B4	B5	B6		B1	B2	B3	B4	B5	B6			
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IR(%)	0.58	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.37
Gente	Ausentismo %	0.21	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.48
	Rotación %	2.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.88
	#HC Cap diferentes	44	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	19
	#HC Golden Years	46	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	17
Calidad	Quejas Calidad	4	0	2	0	1	1	0	4	0	2	0	1	3	2	10	10
	Quejas ME	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	7	7
Servicio	Fill Rate	98.8	99	99	99	99	99	99	99	100.0	98.91	99.6	99.7	98.8	97.4	99.2	99.2
	Volumen (TON)	28482	2395	2492	1945	1925	1530	2028	19365	2649	2440	2553.1	2007.3	2135.5	2110.0	21701.0	21701.0
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.463	0.463	0.463	0.463	0.582	0.404	0.463	0.455	0.416	0.420	0.430	0.478	0.368	0.440	0.461	0.461
	Electricidad KWh / Kg	0.067	0.073	0.073	0.073	0.059	0.073	0.073	0.072	0.064	0.065	0.071	0.073	0.072	0.070	0.231	0.231
Costo	Combustible KWh / Kg	0.571	0.545	0.545	0.545	0.721	0.575	0.596	0.596	0.495	0.500	0.511	0.563	0.569	0.592	0.468	0.468
	MOD (\$/Kg)	1.60	1.45	1.56	1.58	1.86	1.75	1.64	1.65	1.40	1.63	1.64	1.36	1.35	1.20	1.18	1.18
Seguridad	MOH \$	73545	5672	4390.00	5288.00	5281	5265.00	6429.00	56574	5539	5184	6911	5281	4713	4106	51263	51263
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	100.00	100.00	99.91	100.00	100	100.00	99.49	99.49
Costo	Productividad (SMM)	4.94	0.292	0.292	0.123	0.292	0.292	0.292	3.5	0.905	0.703	0.262	0.98	0.408	0.715	5.088	5.088
	Quejas ME	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio	Quejas Calidad	28	3	0	2	1	1	2	9	3	0	2	1	1	2	27	27
	Quejas ME	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo	Fill Rate	96.1	99	99	99	99	99	99	99	95.7	93.22	97.1	91.2	91.4	89.3	96.5	96.5
	Volumen (TON)	9180	256	222	214	280	247	282	3012	443	428	428.6	365.6	413.7	412.0	4063.8	4063.8
Costo	Eficiencia	65.4	67.3	67.2	67.3	67.4	67.7	67.8	67.4	66.79	65	60.26	57.79	59.9	60	65.42	65.42
	MOD (\$/Kg)	1.04	2.22	2.24	2.24	2.22	2.23	2.22	2.24	1.99	2.18	2.28	2.11	1.84	2.14	2.06	2.06

1.12 Presentación mensual de BSC con COCH



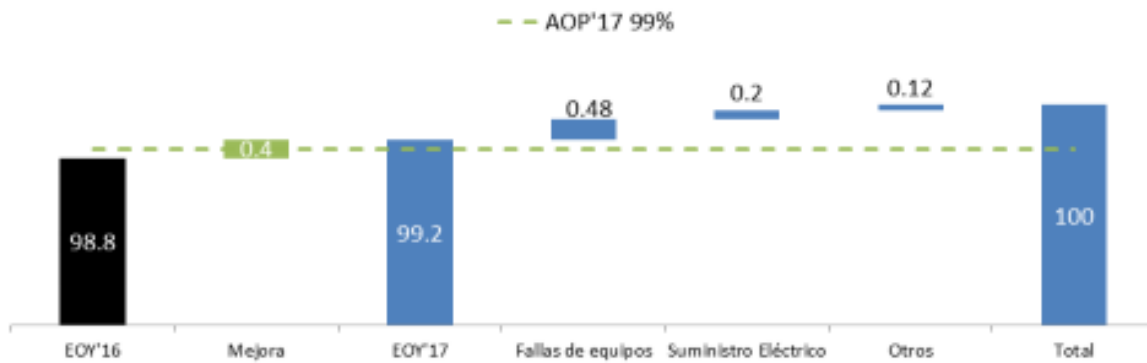
Balance Score Card



	INDICADOR	AOP		REAL	INDEX
		YOY16	AOP17	YTD17	Index
Seguridad	LTR (%)	0	0	0	0%
	SR (%)	0	0	0	0%
	IR (%)	0.58	0.45	0.37	82%
Gente	Ausentismo %	0.21	0.50	0.48	96%
	Rotación %	2.50	4.00	2.88	72%
	RHC Cap diferentes	44	19	19	100%
	RHC Golden Years	46	17	17	100%
Calidad	Quejas Calidad	4	4	10	250%
	Quejas ME	9	0	7	700%
Servicio	Fill Rate	98.8	99	99.2	100.2%
	Volumen (TON)	28482	19965	21701.0	112%
	Eficiencia	81.0	82.2	85.9	105%
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.463	0.455	0.463	101%
	Electricidad KWh / Kg	0.067	0.072	0.331	321%
	Combustible KWh / Kg	0.571	0.596	0.468	79%
Costo	MOD (\$/Kg)	1.60	1.65	1.18	71%
	MOH \$	73545	58574	51263	91%
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.49	100%
	Productividad (\$/MM)	4.94	3.5	5.088	145%

	INDICADOR	AOP		REAL	INDEX
		EOY'16	AOP'17	YTD'17	INDEX
Seguridad	LTR (%)	0	0	0	0%
	SR (%)	0	0	0	0%
	IR (%)	0.58	0.45	0.57	82%
Calidad	Cajas Calidad	28	9	27	300%
	Cajas ME	1	0	0	0%
Servicio	Fill Rate	96.1	99	91.5	97%
	Volumen (TON)	9180	3012	4063.8	135%
	Eficiencia	65.4	67.4	65.42	97%
Costo	MOB (\$/Kg)	1.04	2.24	2.06	92%

Cumplimiento al Programa de Producción Galleta

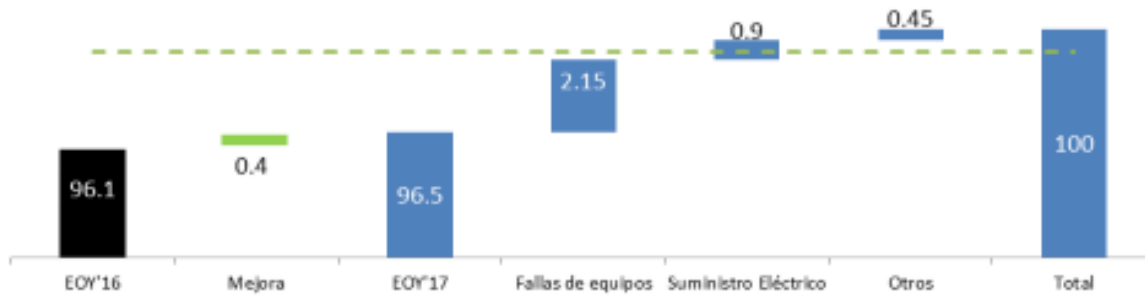


Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
Total Planta	0.48%	MQ	Fallas de equipos	Enfoque a mantenimientos preventivos Reactivación de Monitoreo por Condición	Edgar D.	W4
Total Planta	0.2%	MA	Fallas de suministro eléctrico	Revisión de servicio por CFE	Julio V.	Continuo

Cumplimiento al Programa de Producción Embolsado

destino #1

-- AOP'17 99%



Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
Total Planta	3.15%	MQ	Fallas de equipos	Enfoque a mantenimientos preventivos Reactivación de Monitoreo por Condición	Edgar D.	W5
Total Planta	0.9%	MA	Fallas de suministro eléctrico	Revisión de servicio por CFE	Julio V.	Continuo

Volumen Galleta

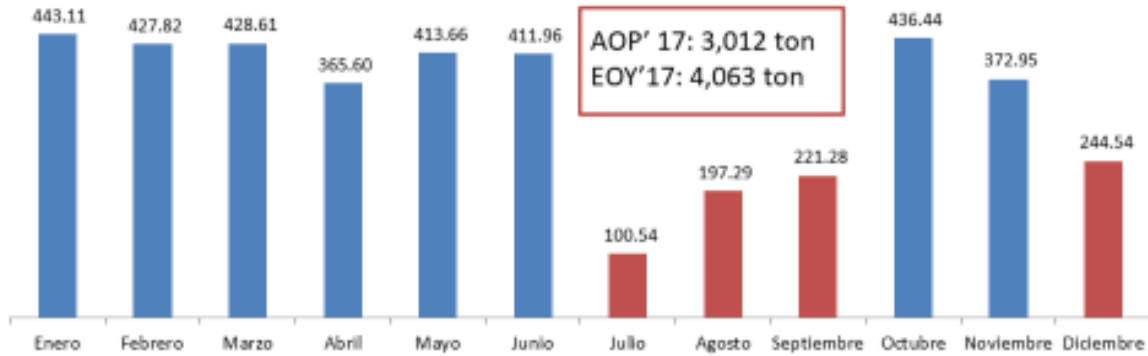
destino #1



Oportunidad	Plan de acción	Responsable	Fecha
Aumento de volumen de Marias	Aumento de velocidades Eq. 2 y 3 Verificar surtimiento de materiales con planners	Julio V/Octavio B/Aldo C	W6
Reducción de tiempos de cambio	Pre kit y actualización del proceso de tiempos de cambio	Julio V/Octavio B	W6
Baja velocidad en línea Merengue	Trabajar a la velocidad estándar	Julio V/Jeffrey N	W3
Baja eficiencia en quemadores	Programa de limpieza de quemadores	Octavio B/Edgar D	Continuo

Volumen Embolsado

destino #1



Oportunidad	Plan de acción	Responsable	Fecha
Producción a 1 turno	-	-	Done
Demanda debajo de plan	Revisión de toneladas con planners	Julio V/Jorge E	Continuo

True Efficiency Galleta

destino #1

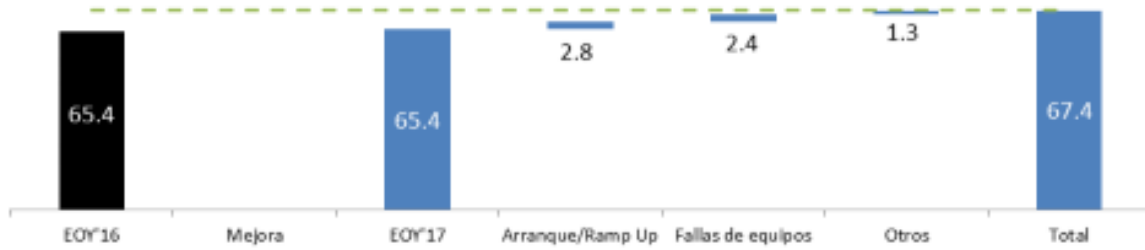


Oportunidad	Plan de acción	Responsable	Fecha
Aumento de volumen de Marias	Aumento de velocidades Eq. 2 y 3 Verificar surtimiento de materiales con planners	Julio V/Octavio B/Aldo C	W6
Reducción de tiempos de cambio	Pre kit y actualización del proceso de tiempos de cambio	Julio V/Octavio B	W6
Baja velocidad en línea Merengue	Trabajar a la velocidad estándar	Julio V/Jeffrey N	W3
Baja eficiencia en quemadores	Programa de limpieza de quemadores	Octavio B/Edgar D	Continuo

True Efficiency Embolsado

destino #1

-- AOP'17 67.4%

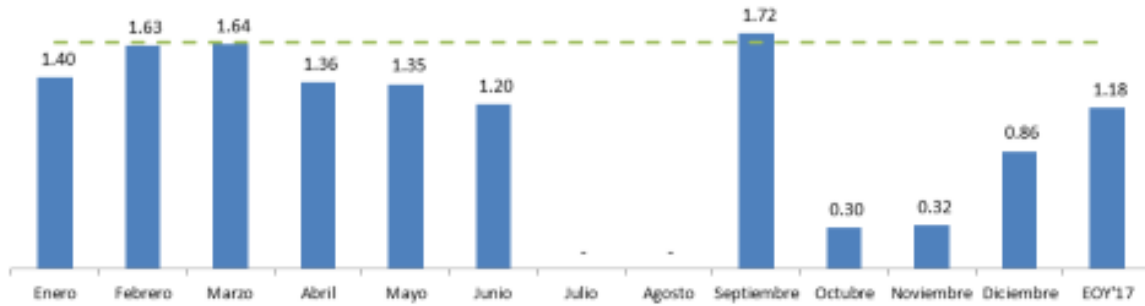


Línea	Imp	M's	Afectación	Plan de acción	Responsable	Fecha
3QOS	2.8%	MA	Perdida de eficiencia por arranque y Ramp Up		-	Done
3QOS	2.4%	MQ	Fallas en equipos Bartelt y Cloud	Enfoque a mantenimientos preventivos Reactivación de Monitoreo por Condición	Edgar D.	W5

MOD Galleta

destino #1

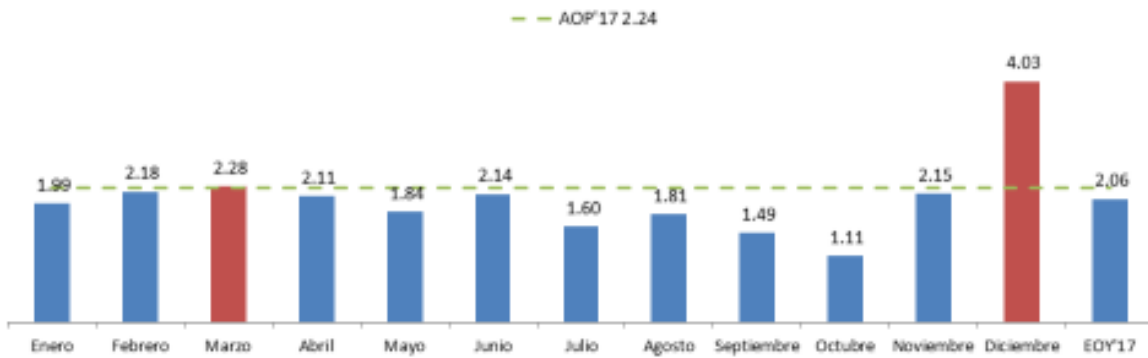
-- AOP'17 1.65



Oportunidad	Plan de acción	Responsable	Fecha
SCT	Ajuste de cuadrillas por reactivación Vallejo Galleta	Julio V/Jorge E/Jeffry N	Pendiente

MOD Embolsado

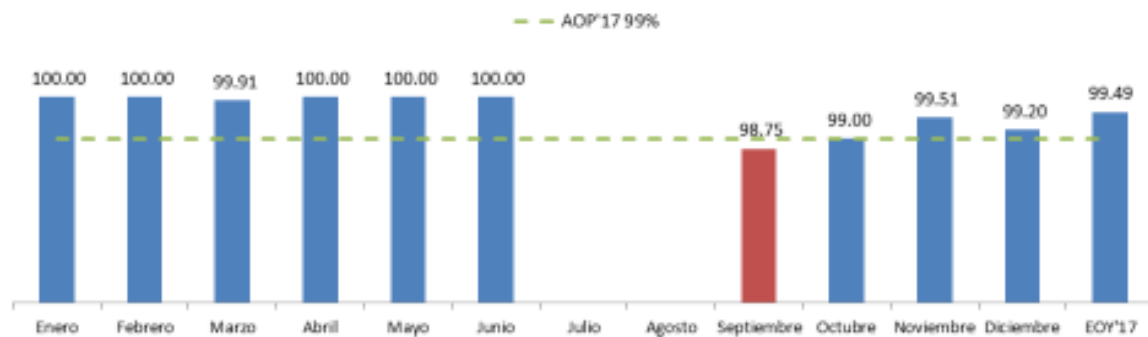
destino #1



Oportunidad	Plan de acción	Responsable	Fecha
Cuadrilla sobrada por baja demanda	Reajuste de cuadrilla	Julio V/Jorge E	W4

Rendimiento

destino #1



Oportunidad	Plan de acción	Responsable	Fecha
Experiencia personal Vallejo	Retroalimentación de oportunidades en la línea	Julio V/Jeffrey N	Continuo
Afectación por peso de fardo Base Arcoiris	Ajuste de peso en fórmula	Jorge E	Done
Estandarización de formula de Batch Eq. 2 y 3	Ajuste de base de cálculo	Octavio B/Jorge E	W3
Sobregramaje	Revisión de gramajes durante el turno/ ICP-ICC	Adan I/Israel M	Continuo

1.13 Formato de TE

TE MAYO 2017											
Coloca días Avance		Capacidad	Total Teórico	Total Programado	Total de Inactividad programada	Total programado	Total de Inactividad NO programado	Producción Perdida	Perdidas de Producción Implícitas	Total Producción <Real Teórico>	Total Producción Real
	Equipo										
Tiempo/HORAS	1	1,343	744	480	42	438	47	4	0	387	386
	2	1,258	744	720	66	654	30	10	11	614	625
	3	1,266	744	720	39	682	19	6	0.1	656	656
	H1										
	Q1										
	T1	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Total Planta		3,866	2,232	1,992	147	1,773	97	19	10	1,657	1,668
Volumen	1	1,343	999,192	644,640	56,258	588,382	63,752	5,187	517	519,443	518,925
	2	1,258	935,768	905,570	83,301	822,269	37,833	12,255	13,624	772,180	785,804
	3	1,266	941,606	911,232	48,726	862,506	24,654	6,990	115	830,863	830,747
	H1										
	Q1										
	T1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Planta		1,236	2,876,567	2,461,442	188,285	2,273,157	126,239	24,432	13,993	2,122,486	2,135,477
Porcentaje %	1	34.7%	155.0%	105%	8.7%	91.3%	9.9%	0.8%	0.1%	80.6%	80.50%
	2	32.5%	103.3%	103%	9.2%	90.8%	4.2%	1.4%	-1.5%	85.3%	86.77%
	3	32.7%	103.3%	103%	5.3%	94.7%	2.7%	0.8%	0.0%	91.2%	91.17%
	H1	0.0%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
	Q1	0.0%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
	T1	0.0%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Total Planta		100.0%	116.9%	100.0%	7.6%	92.4%	5.1%	1.0%	-0.5%	83.2%	86.76%

1.14 Planeación de Producción



1.15 Formato de Gestión mensual de MOH

Row Labels	Sum of Real 2017	Sum of 2018	Sum of Proyectado 2018	Sum of Real 2018	Sum of 2017 vs 2018	Sum of Forecast	Sum of Real vs Forecast
☒ GASTOS OPERATIVOS	\$ 2,858,467.95	\$ -	\$ 1,951,852.00	\$ 1,951,852.00	\$ 906,615.95	\$ -	-\$ 1,951,852.00
☒ COMUNICACIONES	\$ 46.73	\$ -	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ -	\$ 1,153.27	-\$ 1,200.00
☒ CONSULTORIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ CONTRATISTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ DEPRECIACION	\$ 390,682.66	\$ -	\$ 369,000.00	\$ 369,000.00	\$ -	\$ 21,682.66	-\$ 369,000.00
☒ ENERGETICOS Y SERVICIOS	\$ 565,903.07	\$ -	\$ 860,900.00	\$ 860,900.00	\$ -	\$ 294,996.93	-\$ 860,900.00
Agua	\$ 11,457.94	\$ -	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ -	\$ 11,542.06	-\$ 23,000.00
Combustible al menor	\$ 4,579.15	\$ -	\$ 4,900.00	\$ 4,900.00	\$ -	\$ 320.85	-\$ 4,900.00
Combustibles otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diesel Plantas	\$ 228,969.15	\$ -	\$ 272,000.00	\$ 272,000.00	\$ -	\$ 43,030.85	-\$ 272,000.00
Electricidad	\$ 305,386.83	\$ -	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00	\$ -	\$ 234,613.17	-\$ 540,000.00
Electricidad y serv	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flete-Com-DieselPipa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gas natural	\$ 15,510.00	\$ -	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ -	\$ 5,490.00	-\$ 21,000.00
Vapor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ EVENTOS Y PATROCINIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ EXHIBIDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ FLETES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ GASTOS DE PERSONAL OTROS	-\$ 9,964.78	\$ -	\$ 15,200.00	\$ 15,200.00	-\$ 25,164.78	\$ -	-\$ 15,200.00
Asistencia Educativa - No Gravable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Beneficios Sindicales	\$ -	\$ -	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ -	\$ 10,800.00	-\$ 10,800.00
Gastos de mudanza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gtos empleados otros	-\$ 9,964.78	\$ -	\$ 4,400.00	\$ 4,400.00	-\$ 14,364.78	\$ -	-\$ 4,400.00
Premio y reconocim	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ GASTOS DE VIAJE	\$ 1,524.34	\$ -	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00	\$ -	\$ 4,675.66	-\$ 6,200.00
☒ GASTOS DIVERSOS Y OFICINA	\$ 365,886.72	\$ -	\$ 46,000.00	\$ 46,000.00	\$ -	\$ 319,886.72	-\$ 46,000.00
☒ GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ INSTALACIONES (OUT SCOPE)	\$ 120,944.72	\$ -	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ -	\$ 3,855.28	-\$ 124,800.00
☒ INSTALACIONES Y SERV RELAC	\$ 309,459.39	\$ -	\$ 310,852.00	\$ 310,852.00	\$ -	\$ 1,392.61	-\$ 310,852.00
F&RS - Acc&Mueb Ofic	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F&RS - Control Plaga	\$ 20,053.24	\$ -	\$ 18,452.00	\$ 18,452.00	\$ -	\$ 1,601.24	-\$ 18,452.00
F&RS - Eq Imp y Copi	\$ 7,650.76	\$ -	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00	\$ -	\$ 249.24	-\$ 7,900.00
F&RS - Eq Prot Perso	\$ 39,120.63	\$ -	\$ 45,500.00	\$ 45,500.00	\$ -	\$ 6,379.37	-\$ 45,500.00
F&RS - GtoTran Autob	\$ 80,543.40	\$ -	\$ 101,000.00	\$ 101,000.00	\$ -	\$ 20,456.60	-\$ 101,000.00
F&RS - Limp, Jardine	\$ 37,316.97	\$ -	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ -	\$ 5,316.97	-\$ 32,000.00
F&RS - Men-Paq&Corre	\$ 521.02	\$ -	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ -	\$ 178.98	-\$ 700.00
F&RS - Otros SumOper	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F&RS - Pap&Sum Ofic	\$ 803.05	\$ -	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ -	\$ 2,496.95	-\$ 3,300.00
F&RS - Serv Comedor	\$ 113,880.61	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ -	\$ 23,880.61	-\$ 90,000.00
F&RS - ServMed Sitio	\$ 7,804.21	\$ -	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ -	\$ 4,195.79	-\$ 12,000.00
F&RS - Uniformes	\$ 1,765.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,765.50	\$ -
Unif&Serv Lav Var	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ MANTTO DE PLANTA Y EDIFICIOS	\$ 945,706.47	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 945,706.47	\$ -
☒ MTTTO DE FLOTA (OUT SCOPE)	\$ 3,231.82	\$ -	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	\$ -	\$ 631.82	-\$ 2,600.00
☒ MTTTO FLOTA	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 2,500.00	-\$ 2,500.00
☒ MTTTO PLANTA Y EDIF (OUT SCOPE)	\$ 28,195.14	\$ -	\$ 46,800.00	\$ 46,800.00	\$ -	\$ 18,604.86	-\$ 46,800.00
☒ MUESTRAS & DESPERDICIOS	\$ 29,358.55	\$ -	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ -	\$ 10,641.45	-\$ 40,000.00
☒ PROMOCION DE MKT	\$ 60.00	\$ -	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ -	\$ 2,740.00	-\$ 2,800.00
☒ PUBLICIDAD Y PRODUCCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ RENTAS	\$ 24,311.33	\$ -	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ -	\$ 15,688.67	-\$ 40,000.00
☒ SEGUROS Y FINANZAS	\$ 83,121.79	\$ -	\$ 83,000.00	\$ 83,000.00	\$ -	\$ 121.79	-\$ 83,000.00
☒ SERVICIOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ SERVICIOS LEGALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ SOFTWARE & HARDWARE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ SOPORTE NEGOCIO TERCERIZADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ OUTSOURCING	\$ 89,201.22	\$ -	\$ 165,000.00	\$ 165,000.00	\$ -	\$ 75,798.78	-\$ 165,000.00
☒ OUTSOURCING	\$ 89,201.22	\$ -	\$ 165,000.00	\$ 165,000.00	\$ -	\$ 75,798.78	-\$ 165,000.00
☒ PEOPLE COST	\$ 1,927,037.02	\$ -	\$ 2,048,000.00	\$ 2,048,000.00	\$ -	\$ 120,962.98	-\$ 2,048,000.00
☒ BONOS Y GRATIFICACIONES	\$ 131,929.16	\$ -	\$ 182,000.00	\$ 182,000.00	\$ -	\$ 50,070.84	-\$ 182,000.00
☒ COMPENSACIONES	\$ 966,635.66	\$ -	\$ 975,000.00	\$ 975,000.00	\$ -	\$ 8,364.34	-\$ 975,000.00
Dias festivos pagados	\$ 15,670.96	\$ -	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ -	\$ 5,670.96	-\$ 10,000.00
Nomina por horas	\$ 212,596.21	\$ -	\$ 233,000.00	\$ 233,000.00	\$ -	\$ 20,403.79	-\$ 233,000.00
Pago unico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salario Variable Adicional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios	\$ 726,770.06	\$ -	\$ 732,000.00	\$ 732,000.00	\$ -	\$ 5,229.94	-\$ 732,000.00
Salarios horas extra	\$ 11,598.43	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,598.43	\$ -
Salarios vendedor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
☒ IMPUESTOS / NOMINAS	\$ 277,077.87	\$ -	\$ 289,000.00	\$ 289,000.00	\$ -	\$ 11,922.13	-\$ 289,000.00
☒ INDEMNIZACIONES	\$ 58,125.40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 58,125.40	\$ -
☒ PRESTACIONES	\$ 493,268.93	\$ -	\$ 602,000.00	\$ 602,000.00	\$ -	\$ 108,731.07	-\$ 602,000.00
Grand Total	\$ 4,874,706.19	\$ -	\$ 4,164,852.00	\$ 4,164,852.00	\$ 709,854.19	\$ -	-\$ 4,164,852.00

1.16 Formato de Presupuesto Mensual de MOH

EXPENSES	PROJECTS	CATEGORY	BU	AUDITTRAIL	COSTCENTE	COSTCENTE P&L	FUNCION	SUBFUNCION	SUBAREA	ENTITY#	STATUS	ACCOUNT	ACCOUNT	ACCOUNT	2018.JAN	
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIB	DUMMY	Ajustes Cer	1009302	GCIA INGE	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	-124,128
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIB	DUMMY	Ajustes Cer	1009426	INGENIERI	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	-35,749
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIB	DUMMY	Ajustes Cer	1009352	ALMACEN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	-121,436
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIB	DUMMY	Ajustes Cer	1009366	ALMACEN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	-14,769
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIB	DUMMY	Ajustes Cer	1009402	GCIA TECN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	-106,743
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIB	DUMMY	Ajustes Cer	1009409	SEGURIDA	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	-19,378
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIB	DUMMY	Ajustes Cer	1009419	SANIDAD P	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	-81,453
Baseline	PROJ_DUM	AOP Phi	DUMMY	Manual Ing	1009302	GCIA INGE	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	123,163
Baseline	PROJ_DUM	AOP Phi	DUMMY	Manual Ing	1009426	INGENIERI	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	35,385
Baseline	PROJ_DUM	AOP Phi	DUMMY	Manual Ing	1009352	ALMACEN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	120,469
Baseline	PROJ_DUM	AOP Phi	DUMMY	Manual Ing	1009366	ALMACEN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	14,644
Baseline	PROJ_DUM	AOP Phi	DUMMY	Manual Ing	1009402	GCIA TECN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	105,852
Baseline	PROJ_DUM	AOP Phi	DUMMY	Manual Ing	1009409	SEGURIDA	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	19,200
Baseline	PROJ_DUM	AOP Phi	DUMMY	Manual Ing	1009419	SANIDAD P	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	80,640
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Ajustes Cer	1009302	GCIA INGE	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	619
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Ajustes Cer	1009426	INGENIERI	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	265
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Ajustes Cer	1009352	ALMACEN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	628
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Ajustes Cer	1009366	ALMACEN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	84
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Ajustes Cer	1009402	GCIA TECN	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	593
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Ajustes Cer	1009409	SEGURIDA	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	124
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Ajustes Cer	1009419	SANIDAD P	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	586
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Manual Ing	1009302	GCIA INGE	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	346
Baseline	PROJ_DUM	AOP PhIA	DUMMY	Manual Ing	1009426	INGENIERI	MOH	MOH	MOH	Ex Gamesa	MX31	Activo	6000010	Nomina pd	COMPENS	100

1.17 Ejemplo de BC



BUSINESS CASE

MOH-Planta Tepeyac Inversión: \$400,000 MXN

El objetivo de este documento es solicitar la autorización de \$400,000 MXN, para cubrir los requerimientos de las oportunidades que se detectaron en la auditoria de Seguridad que Marcelino Medina realizo a planta Tepeyac.

I. JUSTIFICACIÓN DE NEGOCIO

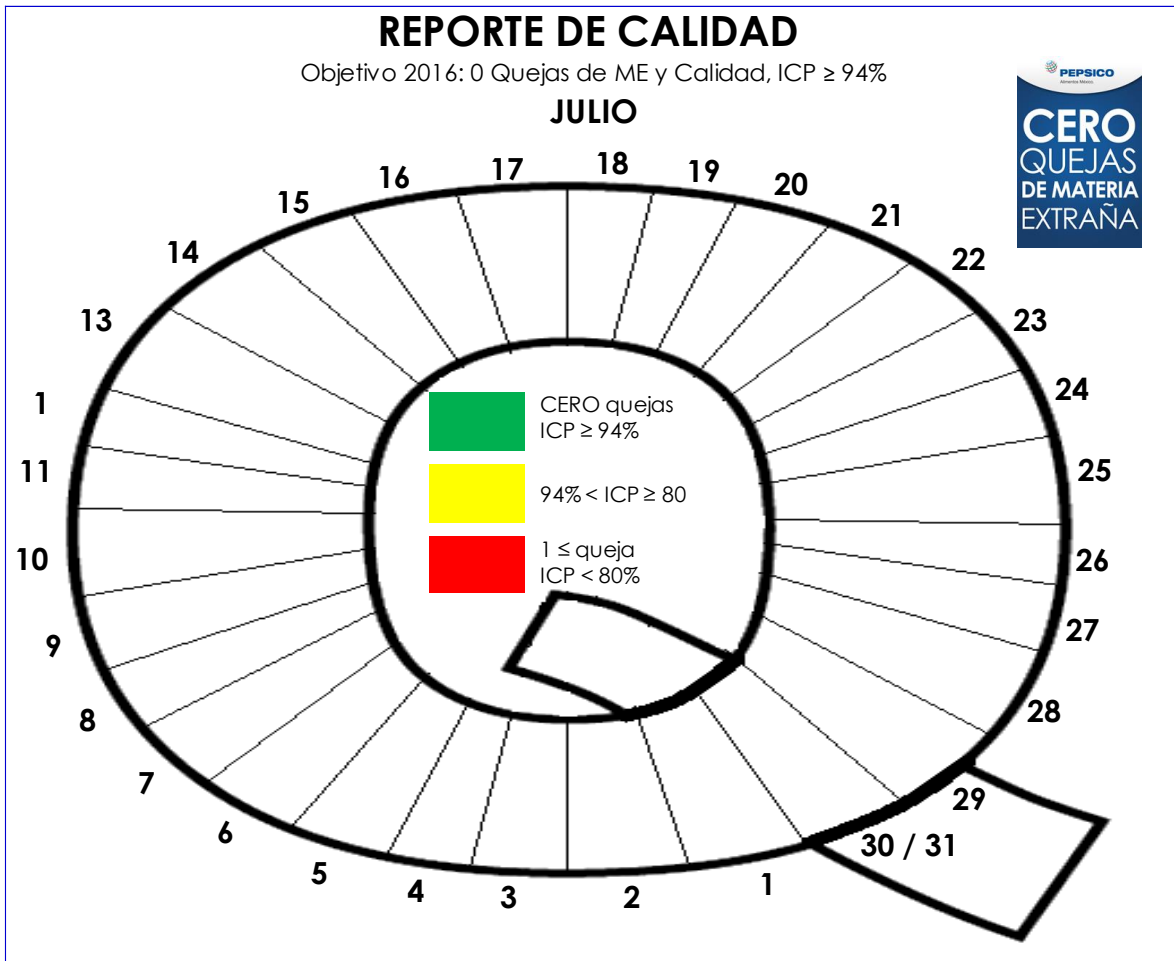
Derivado de la auditoria de seguridad que tuvo lugar el 20 de Febrero del 2017 en planta Tepeyac; la cual fue enfocada a evaluar el top 3 (LOTO, MESS y WWS) de básicos de seguridad; de la cual se definieron varias actividades a resolver; siendo las más críticas: La instalación de guardas cero accesos, cambio de escaleras cumpliendo el estándar, reparación de superficies de traslado y estándar de LOTO, las cuales se tienen que resolver de manera inmediata, lo que nos ayudará a no correr riesgos de accidentes.

TABLA DE INVERSION

Marzo:	\$100,000 MXN
Abril:	\$100,000 MXN
Mayo:	\$100,000 MXN
Junio:	\$100,000 MXN
TOTAL	\$400,000 MXN

**Gerente de Planta Tepeyac
Julio Villalobos**

1.20 Formato de Punta Estrella de Calidad

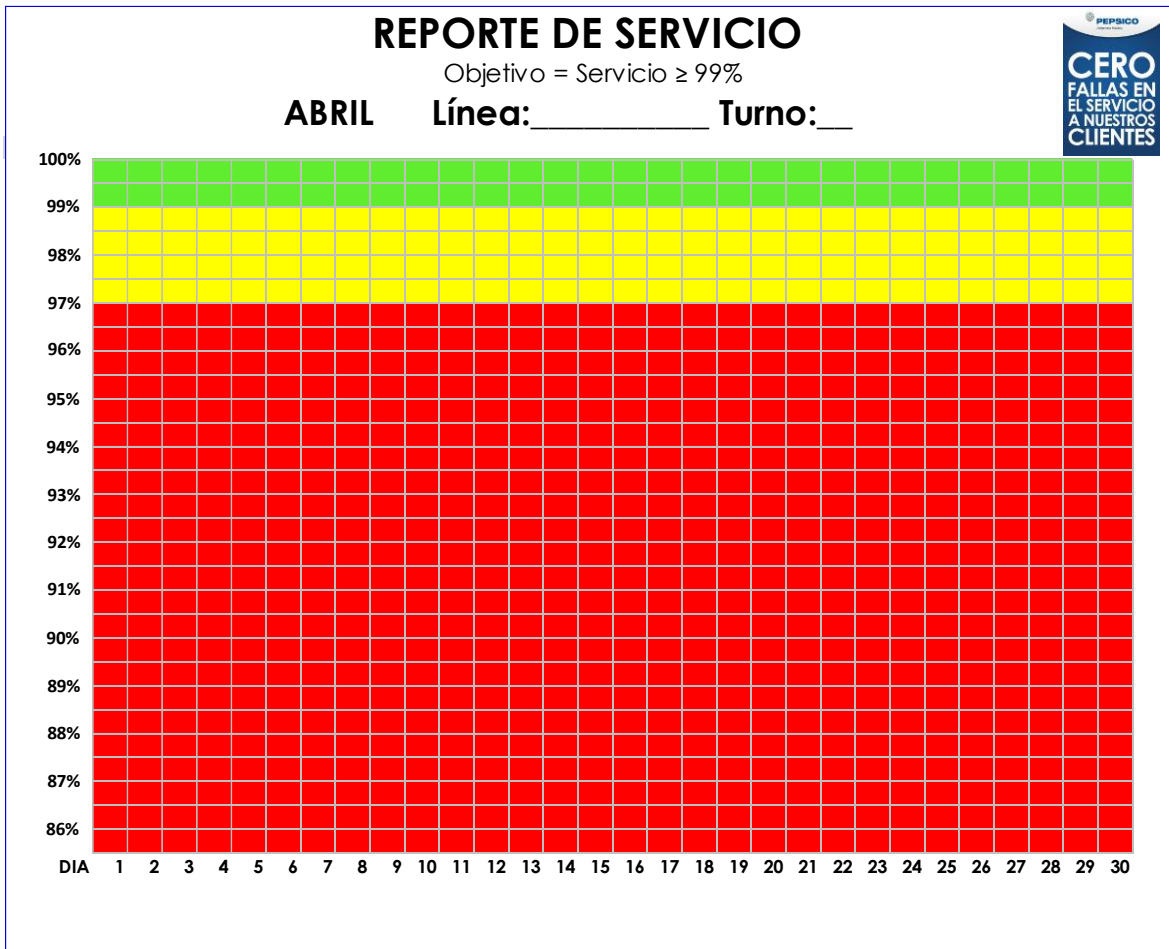


1.21 Formato de Punta Estrella de Gente

REPORTE DE AUSENTISMO					
Objetivo = Todos los puestos según cuadrilla estandar cubiertos					
JULIO					
Faltas: Permisos: Incapacidades: 1	Faltas: Permisos: Incapacidades: 2	Faltas: Permisos: Incapacidades: 3	Faltas: Permisos: Incapacidades: 4	Faltas: Permisos: Incapacidades: 5	Faltas: Permisos: Incapacidades: 6
Faltas: Permisos: Incapacidades: 7	Faltas: Permisos: Incapacidades: 8	Faltas: Permisos: Incapacidades: 9	Faltas: Permisos: Incapacidades: 10	Faltas: Permisos: Incapacidades: 11	Faltas: Permisos: Incapacidades: 12
Faltas: Permisos: Incapacidades: 13	Faltas: Permisos: Incapacidades: 14	Faltas: Permisos: Incapacidades: 15	Faltas: Permisos: Incapacidades: 16	Faltas: Permisos: Incapacidades: 17	Faltas: Permisos: Incapacidades: 18
Faltas: Permisos: Incapacidades: 19	Faltas: Permisos: Incapacidades: 20	Faltas: Permisos: Incapacidades: 21	Faltas: Permisos: Incapacidades: 22	Faltas: Permisos: Incapacidades: 23	Faltas: Permisos: Incapacidades: 24
Faltas: Permisos: Incapacidades: 25	Faltas: Permisos: Incapacidades: 26	Faltas: Permisos: Incapacidades: 27	Faltas: Permisos: Incapacidades: 28	Faltas: Permisos: Incapacidades: 29	Faltas: Permisos: Incapacidades: 30
 Cuadrilla completa		 Cuadrilla NO completa			



1.22 Formato de Punta Estrella de Desempeño



2.1 Resumen de SC IQO's

INDICADOR		EOY'16	AOP Anterior	Real Acumulado Junio	AOP Nuevo
			AOP'17	YTD'17	AOP'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.58	0.45	1.27	0.45
Calidad	Quejas Calidad	28	9	9	9
	Quejas ME	1	0	0	0
Servicio	Fill Rate	96.1	99	93.0	99
	Volumen (TON)	9180	3712	2490.8	3012
	Eficiencia	65.4	67.4	61.66	67.4
Costo	MOD (\$/Kg)	1.04	2.24	2.09	2.24
	MOH \$	73545	66305	31734	56574
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.99	99.00
	Ahorros Kaizen (\$MM)	4.10	2.31	1.581	0.00
	Productividad (\$MM)	4.94	3.5	3.976	0.0

2.2 Comparación de presupuesto

Etiquetas de fila	Presupuesto Anterior	Presupuesto Nuevo
GASTOS OPERATIVOS	\$ 4,195,317.08	\$ 1,239,716.20
COMUNICACIONES	-\$ 1,424.22	-\$ 420.86
CONSULTORIA	\$ -	\$ -
CONTRATISTAS	\$ 230,851.00	\$ 68,216.47
DEPRECIACION	\$ 679,639.99	\$ 200,833.62
ENERGETICOS Y SERVICIOS	\$ 1,193,421.62	\$ 352,656.09
EVENTOS Y PATROCINIOS	\$ -	\$ -
EXHIBIDORES	\$ 0.50	\$ 0.15
FLETES	-\$ 610.22	-\$ 180.32
GASTOS DE PERSONAL OTROS	-\$ 29,876.77	-\$ 8,828.59
GASTOS DE VIAJE	\$ 0.00	\$ 0.00
GASTOS DIVERSOS Y OFICINA	-\$ 43,513.13	-\$ 12,858.13
GASTOS NO DEDUCIBLES	-\$ 6,363.57	-\$ 1,880.44
INSTALACIONES (OUT SCOPE)	\$ 82,254.00	\$ 24,306.06
INSTALACIONES Y SERV RELAC	\$ 420,125.42	\$ 124,147.06
MANTTO DE PLANTA Y EDIFICIOS	\$ 1,602,192.36	\$ 473,447.84
MITTO DE FLOTA (OUT SCOPE)	\$ -	\$ -
MITTO FLOTA	\$ -	\$ -
MITTO PLANTA Y EDIF (OUT SCOPE)	-\$ 3,336.98	-\$ 986.08
MUESTRAS & DESPERDICIOS	\$ 36,470.99	\$ 10,777.18
PROMOCION DE MKT	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD Y PRODUCCION	\$ -	\$ -
RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO	-\$ 192.87	-\$ 56.99
RENTAS	-\$ 525.34	-\$ 155.24
SEGUROS Y FIANZAS	\$ 36,227.61	\$ 10,705.26
SERVICIOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -
SERVICIOS LEGALES	\$ -	\$ -
SOFTWARE & HADWARE	-\$ 23.33	-\$ 6.89
SOPORTE NEGOCIO TERCERIZADO	\$ -	\$ -
OUTSOURCING	-\$ 5,711.24	-\$ 1,687.67
OUTSOURCING	-\$ 5,711.24	-\$ 1,687.67
PEOPLE COST	\$ 2,239,379.58	\$ 661,736.67
BONOS Y GRATIFICACIONES	\$ 91,336.17	\$ 26,989.84
COMPENSACIONES	\$ 1,395,038.66	\$ 412,233.92
IMPUESTOS / NOMINAS	\$ 352,976.59	\$ 104,304.58
INDEMNIZACIONES	\$ -	\$ -
PRESTACIONES	\$ 400,028.16	\$ 118,208.32
Total general	\$ 6,428,985.42	\$ 1,899,765.19

2.3 Resumen de SC Galleta

INDICADOR		EOY'16	AOP Anterior	Real Acumulado Junio	AOP Nuevo
			AOP'17	YTD'17	AOP'17
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0
	IR(%)	0.58	0.45	1.27	0.45
Gente	Ausentismo %	0.21	0.50	0.46	0.50
	Rotación %	2.50	4.00	2.37	4.00
	#HC Cap diferentes	44	44	32	19
	#HC Golden Years	46	46	33	17
Calidad	Quejas Calidad	4	4	8	4
	Quejas ME	9	0	3	0
Servicio	Fill Rate	98.8	99	99.1	99
	Volumen (TON)	28482	27165	13894.5	19365
	Eficiencia	81.0	82.2	85.8	82.2
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.463	0.455	0.425	0.455
	Electricidad KWh / Kg	0.067	0.072	0.069	0.072
	Combustible KWh / Kg	0.571	0.596	0.538	0.596
Costo	MOD (\$/Kg)	1.60	1.65	1.43	1.65
	MOH \$	73545	66305	31734	56574
	Rendimiento Total	99.40	99.00	99.99	99.00
	Ahorros Kaizen (\$MM)	4.10	2.31	1.581	2.31
	Productividad (\$MM)	4.94	3.5	3.976	0.0

2.4 Comparación de Presupuesto

Etiquetas de fila	Presupuesto Anterior	Presuuesto Nuevo
GASTOS OPERATIVOS	\$ 5,233,866.83	\$ 5,008,485.00
COMUNICACIONES	-\$ 3,286.17	-\$ 3,144.66
CONSULTORIA	\$ -	\$ -
CONTRATISTAS	\$ 500,894.83	\$ 479,325.19
DEPRECIACION	\$ 3,477,611.20	\$ 3,327,857.61
ENERGETICOS Y SERVICIOS	\$ 1,142,555.80	\$ 1,093,354.83
EVENTOS Y PATROCINIOS	\$ -	\$ -
EXHIBIDORES	\$ -	\$ -
FLETES	-\$ 322,885.22	-\$ 308,981.07
GASTOS DE PERSONAL OTROS	-\$ 101,223.50	-\$ 96,864.60
GASTOS DE VIAJE	-\$ 0.00	\$ 0.00
GASTOS DIVERSOS Y OFICINA	-\$ 551,213.04	-\$ 527,476.59
GASTOS NO DEDUCIBLES	-\$ 106,889.47	-\$ 102,286.57
INSTALACIONES (OUT SCOPE)	\$ 234,778.66	\$ 224,668.58
INSTALACIONES Y SERV RELAC	\$ 401,753.38	\$ 384,452.99
MANTTO DE PLANTA Y EDIFICIOS	\$ 856,292.55	\$ 819,418.70
MTTO DE FLOTA (OUT SCOPE)	\$ -	\$ -
MTTO FLOTA	\$ -	\$ -
MTTO PLANTA Y EDIF (OUT SCOPE)	-\$ 687.47	-\$ 657.86
MUESTRAS & DESPERDICIOS	-\$ 0.00	-\$ 0.00
PROMOCION DE MKT	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD Y PRODUCCION	\$ -	\$ -
RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO	-\$ 61,508.20	-\$ 58,859.53
RENTAS	-\$ 245,305.96	-\$ 234,742.54
SEGUROS Y FIANZAS	\$ 13,046.03	\$ 12,484.24
SERVICIOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -
SERVICIOS LEGALES	\$ -	\$ -
SOFTWARE & HADWARE	-\$ 66.59	-\$ 63.72
SOPORTE NEGOCIO TERCERIZADO	\$ -	\$ -
OUTSOURCING	\$ 189,271.75	\$ 181,121.29
OUTSOURCING	\$ 189,271.75	\$ 181,121.29
PEOPLE COST	\$ 978,943.77	\$ 936,788.30
BONOS Y GRATIFICACIONES	\$ 95,490.25	\$ 91,378.23
COMPENSACIONES	\$ 493,579.31	\$ 472,324.70
IMPUESTOS / NOMINAS	\$ 540,955.49	\$ 517,660.76
INDEMNIZACIONES	\$ -	\$ -
PRESTACIONES	-\$ 151,081.28	-\$ 144,575.39
Total general	\$ 6,402,082.35	\$ 6,126,394.59

3.1 Nuevo Governance

GOVERNANCE												
Horario		Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes						
07:00	07:30											
07:30	08:00											
08:00	08:30	Junta de Operaciones	Junta de Operaciones	Junta de Operaciones	Junta de Operaciones	Junta de Operaciones						
08:30	09:00	Panel de Calidad	Panel de Calidad	Panel de Calidad	Panel de Calidad	Panel de Calidad						
09:00	09:30											
09:30	10:00											
10:00	10:30											
10:30	11:00											
11:00	11:30	Comité de Calidad	Junta Equipo de Plataforma			Comité de Seguridad						
11:30	12:00											
12:00	12:30											
12:30	13:00		JD Equipo 1	Comité Calidad de Vida/Reconocimiento							Junta de Transformación	
13:00	13:30											
13:30	14:00											
14:00	14:30											
14:30	15:00											
15:00	15:30											
15:30	16:00											
16:00	16:30											
16:30	17:00											
17:00	17:30		Junta Informativa	JD Merengue								
17:30	18:00	JD Marías				JD IQO's						
18:00	18:30											
18:30	19:00		Asesoría PE Desempeño/Seguridad	Asesoría PE Calidad/Gente								
19:00	19:30											
19:30	20:00											
20:00	20:30											

3.2 Turnos de trabajo iniciales IQO's

TEPEYAC	DESGLOSE DE TURNOS SEMANA 28								Turnos
	10-jul	11-jul	12-jul	13-jul	14-jul	15-jul	16-jul		
Línea	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
E1_C1 IQO	1	1	1	1					4

3.3 Turnos de trabajo finales IQO's

TEPEYAC	DESGLOSE DE TURNOS SEMANA 37								Turnos
	11-sep	12-sep	13-sep	14-sep	15-sep	16-sep	17-sep		
Línea	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
E1_C1 IQO	Mtto 1T 2	2	2	2	2	2	2		14

4.1 AOP's 2018 IQO's

INDICADOR	EOY'17	AOP												AOP'18	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IR(%)	0.37	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Calidad	Quejas Calidad	20	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
	Quejas ME	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Servicio	Fill Rate	95.5	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Volumen (TON)	4064	351	275	271	316	309	265	275	278	238	376	257	332	3544
	Eficiencia	60.9	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4	61.4
Costo	MOD (\$/Kg)	2.06	2.07	2.29	2.40	2.20	1.92	2.25	1.62	1.85	2.02	1.15	2.24	4.21	2.18
	MOH \$	48066	3999	4333	3967	4057	3949	3992	4139	3973	3896	4626	4590	4582	50104
	Rendimiento Total	99.64	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

4.2 BSC IQO's

INDICADOR		REAL												YTD'18
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0									0
	SR (%)	0	0	0	0									0
	IR(%)	0.00	1.51	1.40	0.00									0.98
Calidad	Quejas Calidad	1	0	0	0									1
	Quejas ME	0	0	1	0									1
Servicio	Fill Rate	100.0	100.0	99.7	100.0									99.9
	Volumen (TON)	246	185	175	342									949
	Eficiencia	68.10	70.50	62.00	71.32									67.98
Costo	MOD (\$/Kg)	2.14	2.17	2.43	1.97									2.18
	MOH \$	4943	3429	3672	3987									16031
	Rendimiento Total	100.0	99.96	99.40	100.0									99.84

4.3 AOP's 2018 Galleta

INDICADOR		EOY'17	AOP												AOP'18
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SR (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IR(%)	0.37	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Gente	Ausentismo %	0.48	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
	Rotación %	2.88	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	#HC Cap diferentes	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	#HC Golden Years	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Calidad	Quejas Calidad	10	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	Quejas ME	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Servicio	Fill Rate	99.2	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Volumen (TON)	21701	2785	2603	2673	2525	2645	2703	2718	2645	1341				22639
	Eficiencia	85.9	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.441	0.400	0.403	0.413	0.448	0.346	0.363	0.363	0.363	0.363	0.363	0.363	0.363	0.385
	Electricidad KWh / Kg	0.062	0.062	0.063	0.069	0.069	0.068	0.060	0.060	0.060	0.060	0.060	0.060	0.060	0.064
	Combustible KWh / Kg	0.512	0.485	0.490	0.530	0.539	0.544	0.480	0.480	0.480	0.480	0.480	0.480	0.480	0.501
Costo	MOD (\$/Kg)	1.18	1.43	1.63	1.36	1.53	1.19	1.03	1.40	1.38	1.37				1.37
	MOH \$	48066	3999	4333	3967	4057	3949	3992	4139	3973	3896	4626	4590	4582	50104
	Rendimiento Total	99.64	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

4.4 BSC Galleta

INDICADOR		REAL												YTD'18
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Seguridad	LTIR (%)	0	0	0	0									0
	SR (%)	0	0	0	0									0
	IR(%)	0.00	1.51	1.40	0.00									0.98
Gente	Ausentismo %													
	Rotación %													
	#HC Cap diferentes	19	19	22	22									21
	#HC Golden Years	17	31	24	24									24
Calidad	Quejas Calidad	2	2	4	0									8
	Quejas ME	1	2	3	0									6
Servicio	Fill Rate	100.0	99.34	99.32	100.00									99.7
	Volumen (TON)	2925	2647	2867	2872									11311
	Eficiencia	86.3	87.9	86.7	88.0									87.2
Sustentabilidad	Agua litros / Kg	0.430	0.395	0.436	0.436									0.431
	Electricidad KWh / Kg	0.072	0.057	0.063	0.062									0.064
	Combustible KWh / Kg	0.256	0.415	0.499	0.509									0.372
Costo	MOD (\$/Kg)	0.64	0.59	0.71	0.65									0.65
	MOH \$	4943	3429	3672	3987									16031
	Rendimiento Total	100.0	99.96	99.40	100.0									99.84

4.5 Aumento de velocidad de equipo 2

TE - FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE CAMBIOS

Fecha: 18 / ene / 2018 (día/mes/año)

Planta: Tepeyac Línea: Equipo 2 Presentación/es: Marías Tradicional

Variable a modificar:

Velocidad Tiempo de cambio Otros tiempos/variables

Especificar: Aumento de velocidad Especificar: _____ Especificar: _____

Variable Actual: 14,545 Kg/turno Variable Propuesta: 15,216 Kg/turno

GPM/RPM's: 65 RPM GPM/RPM's: 68 RPM

Justificación del cambio (Sustento):
Aumento de velocidad programada por incremento de RPM del equipo

Esta variable propuesta es válida para programar a partir de (fecha) : Lunes 22 de enero del 2018

Firmas y Nombres:

Ingeniería Industrial Planta Producción Calidad Planta

Logística/Planeación

Productividad Ingeniería y Proyectos R&D(sólo en casos de modificación al diseño, ejemplo: tiempo de cocimiento)

Deberán estar enterados/copiados: director planta, programador de planta, T&C planta, Director Manufactura, etc

4.6 Aumento de velocidad de equipo 3

TE - FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE CAMBIOS

Fecha: 18 / ene / 2018 (día/mes/año)

Planta: Tepeyac Línea: Equipo 3 Presentación/es: Marías Tradicional

Variable a modificar:

Velocidad Tiempo de cambio Otros tiempos/variables

Especificar: Aumento de velocidad Especificar: _____ Especificar: _____

Variable Actual: 15,248 Kg/turno Variable Propuesta: 16,111 Kg/turno

GPM/RPM's: 53 RPM GPM/RPM's: 56 RPM

Justificación del cambio (Sustento):
Aumento de velocidad programada por incremento de RPM del equipo

Esta variable propuesta es válida para programar a partir de (fecha) : Lunes 22 de enero del 2018

Firmas y Nombres:

Jorge Esquivel _____

Ingeniería Industrial Planta Producción Calidad Planta

Logística/Planeación

Productividad Ingeniería y Proyectos R&D(sólo en casos de modificación al diseño, ejemplo: tiempo de cocimiento)

Deberán estar enterados/copiados: director planta, programador de planta, T&C planta, Director Manufactura, etc

Glosario

Abreviatura	Significado	Definición
AOP	Annual Operating Plan	Plan Operativo Anual, objetivos a lograr de los KPI
ARI	Almacén de Refacciones Industriales	Almacén donde se resguardan las refacciones para los equipos de la planta
BC	Business Case	Caso de Negocio, formato utilizado para justificar un pedido adicional de presupuesto.
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura	Conjunto de prácticas que minimizan los riesgos de inocuidad
BSC	Business Score Card	Tarjeta de Puntuación del Negocio, formato en el que se plasman los resultados de los KPI's y se comparan contra los AOP's
BU	Business Unit	Unidad de Negocio, áreas en las que se divide la organización de PepsiCo
CEP	Calidad En Proceso	Personal que se encarga de los temas de calidad directamente en línea y captura la información en SAP
COCH	Cause Of Change	Causa de Cambio, herramienta de análisis en la que se hace una gráfica en la que se representan los impactos a los KPI's
CPP	Cumplimiento al Programa de Producción	Porcentaje de la producción real en comparación a la producción programada
D&I	Diversidad e Inclusión	Personal con capacidades diferentes, sean motrices, visuales, auditivas y/o cognitivas.
EPP	Equipo de Protección Personal	Equipo para la protección de un individuo
FQ	Físico-Químico	Proceso que involucra aspectos físicos y químicos
GY	Golden Years	Personal contratado con 50 años o más.
Hard Savings	Ahorros Duros	Tipo de ahorro en el que hubo una reducción de los gastos en comparación con el año pasado
HC	Head Count	Conteo de Cabezas, indica el número de personal
IQO	Instant Quaker Oats	Sobre de avena instantáneo con sabor de la marca Quaker
IR	Injury Rate	Proporción de Lesión, proporción del número de cualquier clase de accidente contra las horas trabajadas
KPI	Key Performance Indicator	Indicador Clave de Desempeño, indicadores que reflejan el desempeño de algún tema en planta
LSS	Lean Six Sigma	Metodología para la optimización de procesos
LTIR	Lost Time Incident Rate	Proporción de Incidentes de Tiempo Perdido, proporción del tiempo perdido debido a accidentes incapacitantes contra las horas trabajadas
ME	Materia Extraña	Materia que no es parte de los ingredientes de un producto
MOD	Mano de Obre Directa	Personal que labora directamente en las líneas de producción
MOH	Manufacturing Over Head	Gastos Generales de Fabricación
MOTOR+	Modelo de Transformación Organizacional	Modelo de Mejora Continua para que el personal actúe como dueño del negocio

PE	Punta Estrella	Personal capacitado en algún área soporte y responsable de esa área en su línea
PEC	Punta Estrella de Calidad	Personal capacitado y responsable en temas de calidad
PED	Punta Estrella de Desempeño	Personal capacitado y responsable en temas de desempeño
PEG	Punta Estrella de Gente	Personal capacitado y responsable en temas de gente
PES	Punta Estrella de Seguridad	Personal capacitado y responsable en temas de seguridad
PMF	PepsiCo México Foods	Parte del Grupo PepsiCo con presencia en México
PT	Producto Terminado	Producto que completo su proceso en la planta, listo para enviarse a los centros de distribución
R&D	Research and Development	Investigación y Desarrollo, área de soporte a plantas que desarrolla tecnología para aplicar a la producción
RCA	Root Cause Analysis	Análisis de Causa Raíz, herramienta para encontrar la causa principal de una oportunidad
RCM	Reliability Centered Maintenance	Metodología de mantenimiento que basa la periodicidad de los mantenimientos en monitoreos a los equipos
SAP	Sistema de Aplicaciones y Productos	Programa utilizado para el procesamiento y almacenamiento de información digital
SET	Site Expert Traineer	Personal con profundo conocimiento de los procesos quienes supervisan y capacitan al personal de la línea
SOC	Sistema de Observación del Comportamiento	Formato en forma de volante en el que de ver una condición o acto inseguro se anota y posteriormente se retroalimenta a la persona que realiza el acto inseguro
Soft Savings	Ahorros Suaves	Tipo de ahorro con el que de no haber llevado a cabo una acción se tendría que generar un gasto adicional
SR	Severity Rate	Proporción de Severidad, proporción del tiempo perdido debido a cualquier clase de accidente contra las horas trabajadas
TE	True Efficiency	Eficiencia Real, indicador que refleja la utilización real de los equipos de producción
Top of Mind	Superior de la Mente	Expresión que se refiere a ser la primer relación que hace una persona con un tema