



ANGEL CAMACHO

ALIMENTACION

XI CONGRESO LEAN MANAGEMENT
CLAVES PARA EL EXITO Y BARRERAS EN EL CAMINO
04-11-2022



Empresa
100% familiar

Cuarta generación
Visión de largo plazo
Equipo internacional
y profesionalizado

Relaciones duraderas
Seguridad y salud laboral
Código ético y manual de
cumplimiento



Poniendo sabor a tu vida



Marcas con personalidad



Vocación global

Ventas en más de
90 países

75% ventas
fuera de **España**

● Países donde exporta Ángel Camacho



+ 50.000 Tns./año
aceitunas comercializadas



+ 10.700 Tns./año
mermeladas comercializadas

Internacionalización



Ranking Top 25 retailers

por ingresos 2020

- Fuente: Deloitte -

● Clientes actuales

				
	 Carrefour	 TARGET	 Ahold Delhaize	
	 Albertsons			
	 E Leclerc	 Woolworths		
				

Más de 1.000 clientes



Máximos estándares
internacionales en
**Sistemas de Gestión
de Calidad y Seguridad
Alimentaria**



**Primera empresa
del sector
de la aceituna de mesa
en certificar
sus procesos
de innovación**



Todos nuestros procesos
son **respetuosos con
el medioambiente**

Gestión Ambiental



Empresa Certificada por:



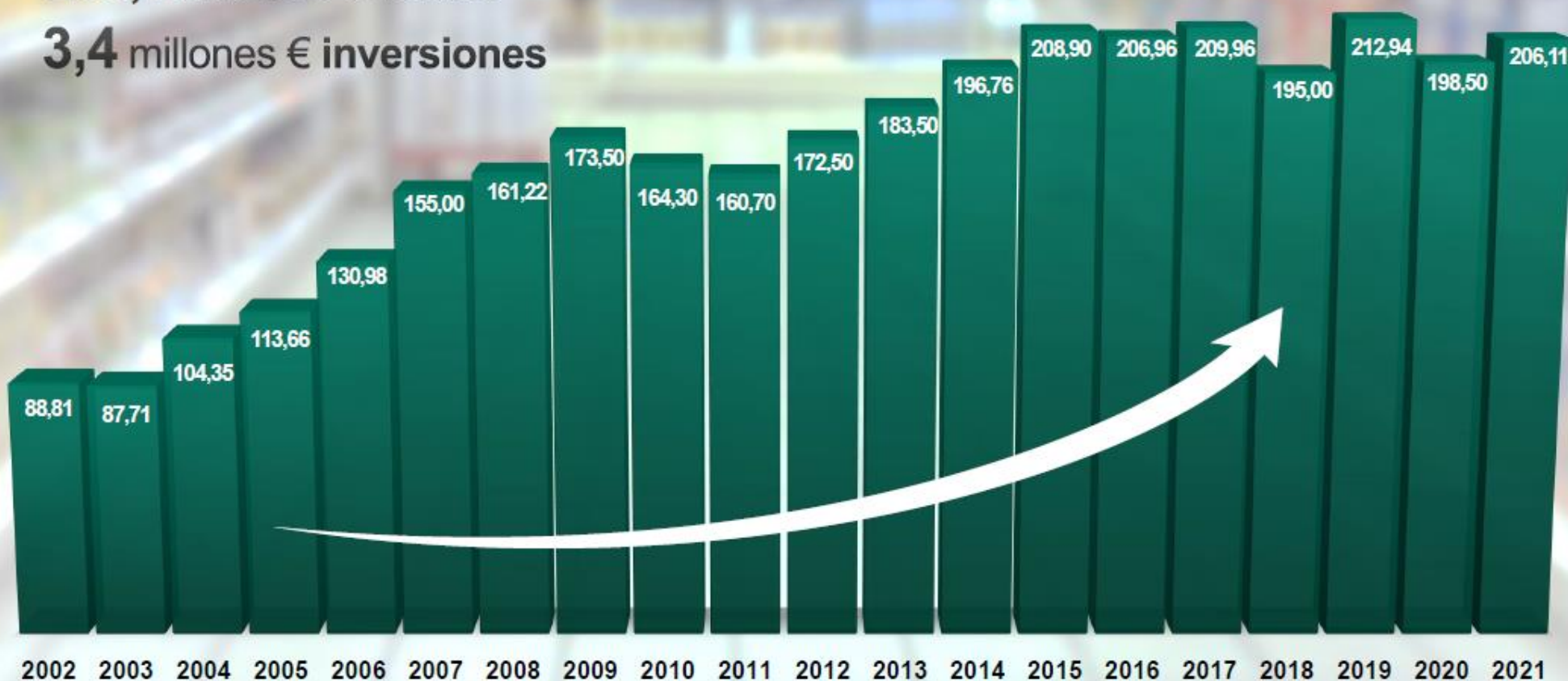
Gestión Energética



Principales magnitudes 2021

206,1 millones € ventas

3,4 millones € inversiones





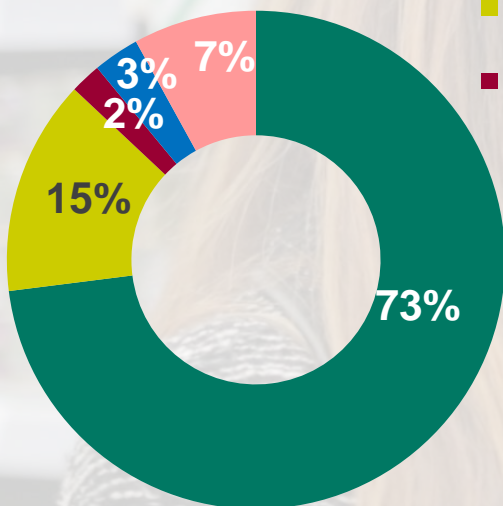
Fabricante nº 136 por facturación y **nº 59**
por cifra de negocio exterior
(ranking Alimarket, alimentación y bebidas España 2021)



Primer envasador de aceitunas
de mesa en España

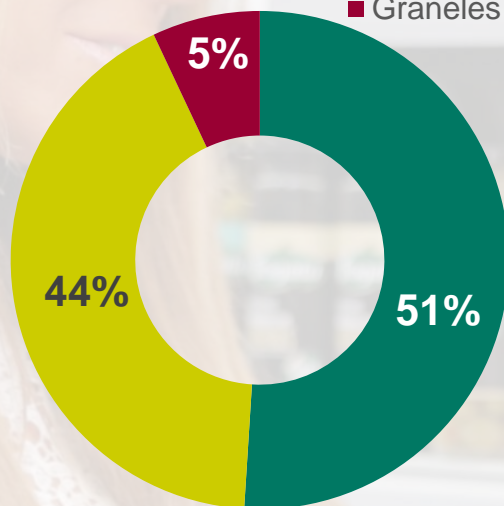
Venta por categoría de producto:

- Aceitunas
- Mermeladas
- Infusiones



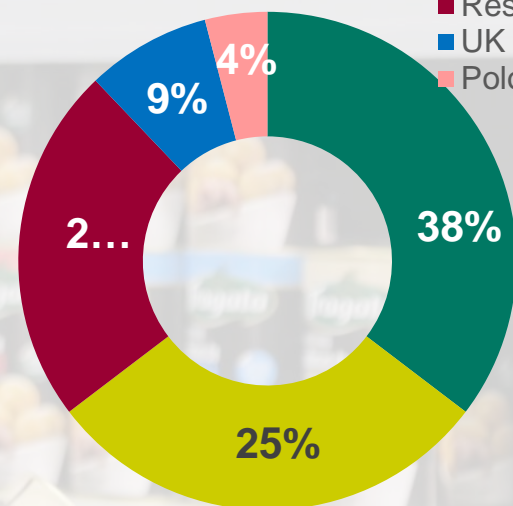
Venta por marca de fabricante o de distribuidor:

- Marca de distribuido
- Marca de fabricante
- Graneles



Venta por países:

- USA
- España
- Resto del Mundo
- UK
- Polonia





ANGEL CAMACHO

NUESTRA HISTORIA EN EL MUNDO DEL LEAN

¿COMO LO ESTAMOS HACIENDO?



El origen del proyecto



Plan estratégico 2013-2018

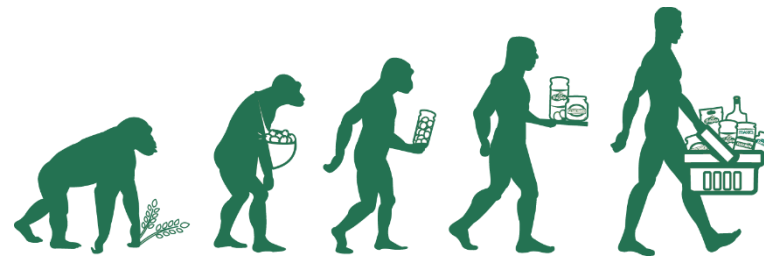
Líneas Estratégicas





¿Cómo lo hacemos?

Necesitábamos un Partner





2014

Mapa de Valor como origen de los planes



- Plan de reorganización y modernización industrial
- Implantación del **sistema MES**
- Crear el área de **mejora continua**.
- Externalización de procesos de **bajo valor añadido**.
- Simplificación del **modelo de planificación y gestión de la cadena de suministros**

Cronología de “Camacho Mejora Continua”

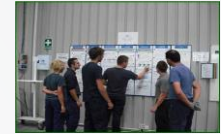


Modelo “Camacho Mejora Continua”

PROCESO



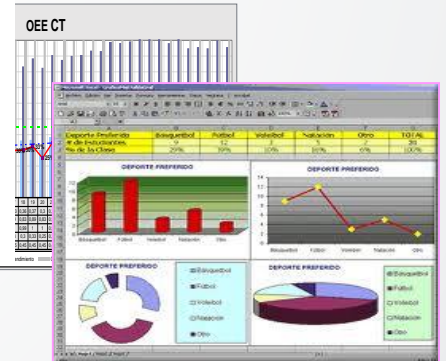
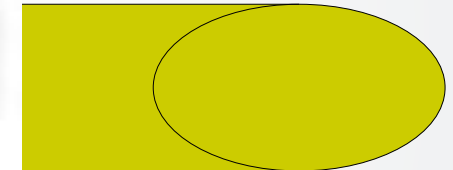
EQUIPO MULTIDISCIPLINAR
DE TRABAJO



PLAN DE
ACCIÓN



SISTEMA
DE REUNIONES





Despliegue Camacho Mejora Continua 2015-2018

- **Capacitación técnica de los equipos.**
 - ✓ Formación *White Belt* a mas de 400 personas
 - ✓ Certificación *Yellow Belt* a todos los mandos intermedios del área de operaciones. +30 personas
 - ✓ Certificación *Green Belt* a personas especificas en la compañía.
 - ✓ Capacitación en el uso de Captor. Sistema MES
- **Despliegue de las bases del sistema.** 5´S, Estandarización, gestión visual,....
- **Despliegue de objetivos y sistema de medida y difusión.**
- **Reuniones de equipo:** TOP 5 (Turno), TOP 45 (Semanal); Reunión mensual de consecución de objetivos con dirección. Reuniones de eventos de mejora.
- **Despliegue de herramientas en función de los resultados.** (TPM, SMED, Causa-Raíz, Bucles cortos,)

En 2019 se estanca el proyecto



- No estábamos dando respuesta rápida a las necesidades de los equipos por la falta de recursos.
- El sistema estaba soportado por muy pocas personas
- Nos estaba faltando liderazgo en los mandos intermedios
- La dirección había perdido el foco en el proyecto
- En el fondo no estábamos cambiando la cultura
- El plan estratégico no avanzaba al ritmo que queríamos

Mejoramos nuestros indicadores

Índice
siniestralidad
laboral
2017-2022

-54%

Índice de
oportunidades
de mejora de
calidad
2017-2022

-52,4%

Ratio
ventas/persona
2019-2022

+28%



ANGEL CAMACHO

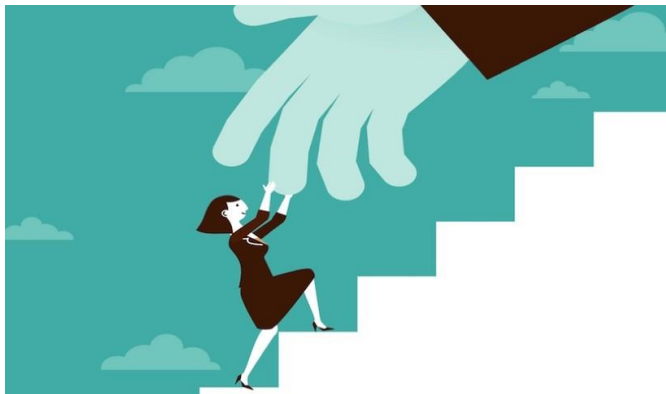
NUESTRA HISTORIA EN EL MUNDO DEL LEAN

¿CLAVES DEL ÉXITO?

Involucración y determinación de la dirección



EL ROL DE ESPONSOR DE LA DIRECCION



- Dotar a los Líderes de los **recursos necesarios** para la realización con éxito del mismo.
- Garantizar que el proyecto no se desvíe de la estrategia corporativa, que se mantenga vivo el **“para qué”** hacemos las cosas.
- Cuidar que todos los involucrados **entiendan el beneficio** y le den sentido a su trabajo.
- **Orientar al equipo** cuando se desvíen por falta de información o **ajustará la estrategia** cuando sea necesario.
- Apoyar al líder de proyecto y su equipo a **romper barreras**, conciliar diferencias, conseguir recursos y **solucionar conflictos** cuando es necesario.
- Impulsar **la comunicación organizacional**.
- Dejar hacer a los equipos, **delegar y empoderar** a los mandos intermedios y directores de proyecto.
- Tiene una función **facilitadora, motivadora y garantista**.

“Lean” desde la planificación estratégica



HOSHIN KANRI

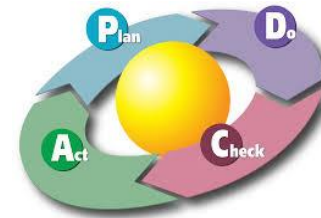
DIRECCIÓN

AGUJA

CONTROL LÓGICA

PLANIFICACION

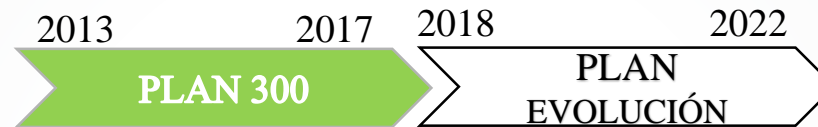
***DESPLIEGUE Y
SEGUIMIENTO***





¿Cómo impulsamos el plan estratégico?

Plan estratégico



Que nos estaba pasando

- Priorización y medir la carga de trabajo
- Seguimiento del plan
- Visión global del plan
- Operacionalizar la estrategia
- Esfuerzos alineados con la estrategia
- Falta de liderazgo en personas clave
- Definición de los proyectos

Que teníamos que incorporar

- Poner en valor lo realizado
- Asegurar que alineamos los esfuerzos
- Asegurar que tenemos los proyectos adecuados
- Medirnos mejor
- Establecer una metodología de revisión continua
- Mayor liderazgo en las personas del equipo
- Potenciar el seguimiento de los planes

Hoshin : Planificación estratégica



Visión

Estar cada día de forma especial en la vida de los consumidores

Misión

Poner **sabor** a tu vida



Compromiso

Excelencia

Simplicidad

Trabajo en Equipo

Integridad

Valore

Orientación al consumidor

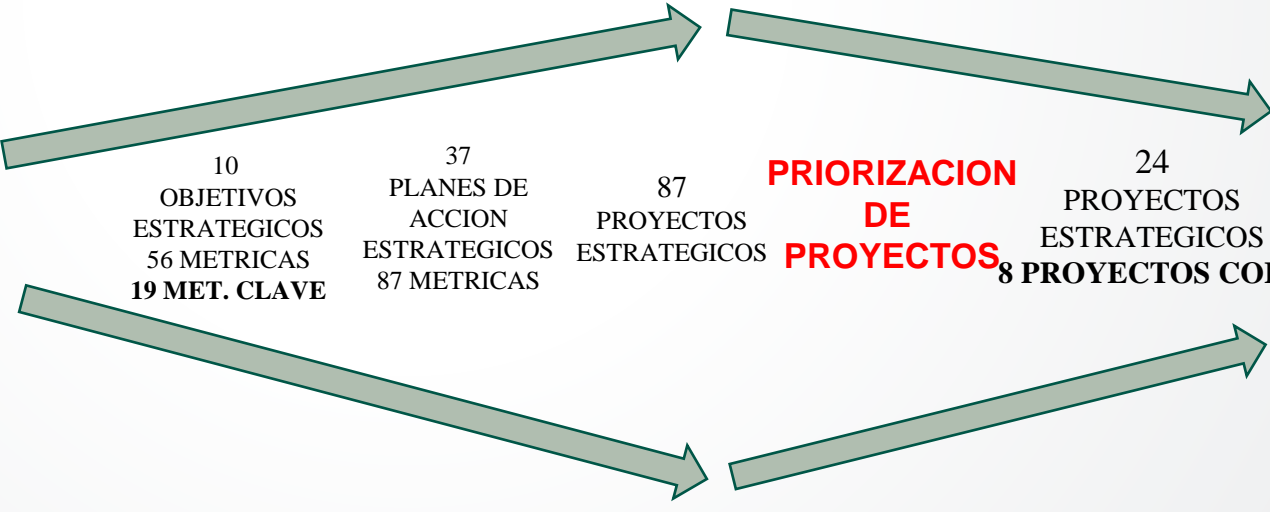
Personas motivadas y comprometidas

Mejora continua en todas las operaciones

Una sola compañía con unidades de negocio

PLAN EVOLUCION 480 PROYECTOS

DAFO	CAME
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Explotar



Hoshin: Nuestro rumbo. Dónde vamos a priorizar los recursos.

HOSHIN KANRI GRUPO ANGEL CAMACHO

Visión:	Estar cada día de manera especial en la vida de los consumidores
Misión:	Poner sabor a la vida. Ofrecer a los Consumidores productos que aporten buenas experiencias
Valores:	Compromiso, excelencia, simplicidad, trabajar en equipo, integridad

Eslogan: "Ponemos Sabor a tu vida"
 " ... cada día de manera especial"
 " ... nos entregamos con PASIÓN"

PILARES ESTRATÉGICOS PLAN EVOLUCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	PLANES DE ACCIÓN	PROYECTOS	RESPONSABLE	SPONSOR	LÍDER
MARCA // ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR	1.-FORTALECER RELACIÓN CON CONSUMIDORES NUEVOS Y ACTUALES	Distribución ponderada (2)	FRAGATA ESPAÑA 45%	11.-MEJORAR COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR	111. Contacto con Consumidores	MARKETING		
			LVF ESPAÑA 75%		112. Desarrollo de Marcas	MARKETING		
			SUSARON ESPAÑA 50%		1121. Plan Fragata 2.0	MARKETING-OPER	JCSH	PJK
			FRAGATA ESPAÑA 2%		1122. Plan LVF	MARKETING-OPER	JCSH	ROD
			FRAGATA UK 4%	12.-ESTAR EN LAS NUEVAS TENDENCIAS Y MOMENTOS	121. Desarrollo E-commerce	MARKETING		
			17%			MARK-OPER	BCCN	JHY
			7%	13.-IMPULSAR NUEVOS FORMATOS, EN MATERIALES,...				
			3%					
			5%	21.-DIVERSIFICAR EN NUEVAS CATEGORÍAS ALIMENTACIÓN				
			2%	22.-GESTIONAR CATÁLOGO EFICIENTE (REFERENCIAS)				
MARCA // ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR	2.-CRECER CON PRODUCTOS DIVERSOS PRIORIZANDO MARCA.		5%	23.-DESARROLLAR PRODUCTOS DE VALOR				
			4%					
			14,00%					
			26,70%					
			12,00%					
				31.-DESARROLLAR CLIENTES EN MERCADO CONCENTRACIÓN EN CLIENTES				
				32.-PROFUNDIZAR RELACIÓN CON CLIENTES CATEGORÍAS				
			245.000.000	33.-ENFOCAR EN PAÍSES CON MASA CRÍTICA				
			100,00%		332. Planes LVF en Países	COMERCIAL		
					333. Planes Fragata en Países	COMERCIAL		
MARCA // ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR	3.-PROFUNDIZAR EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE Y BUSCAR NUEVOS CLIENTES	Ventas Grupo vs Proyección (1)			3331. Plan Fragata Rusia	COMERCIAL	JHCB	LCP
		Nº Países con Ventas Pair al 3er año < 100.000 l/año	0		334. Planes Stovit en Países	COMERCIAL	BCCN	ROD
		Ventas País > 500 l/a	45	34.-ENFOCAR EN CANALES DE VALOR	335. Planes MDD en países	COMERCIAL		
					341. Food Service y Canales de Valor	COMERCIAL		
					342. Plan Ventas Susaron Cafeteros, Laboratorios y mdd	COMERCIAL		
				41.-PROMOVER ALIANZAS ADECUADAS CON PROVEEDORES PRODUCTOS TERMINADOS	411. Externalización /internacionalización de Procesos	COMPRAS		

¿QUE?

¿COMO?
 ¿QUIEN?
 ¿CUANDO?

Hoshin kanri: El cuadro de mandos ¿Cómo vamos? Las métricas clave. Gestion visual

CUADRO DE MANDOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN EVOLUCION

														2020						
INDICADOR ESTRATÉGICO					RESP/CALC	VALOR PARTIAL	META P.	META 2º	TIPO	Evaluación	Cu	RESULTADO	TENDENCIA	Ab.	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
MARCA # ORIENTACION AL CONSUMIDOR	1	1.4	Cuota de mercado (%)	FRAGATA ESPAÑA	JCSH / JCSH	1,10%	2,00%	1,20%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↑	1,10%	1,10%	1,10%	1,10%	1,11%		
	1	1.6		LVF ESPAÑA	JCSH / JCSH	15,10%	17,00%	16,20%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↑	15,30%	15,50%	15,70%	15,86%	15,94%		
	1	1.7		MARIO OLIVES	JCSH / JCSH	4,60%	6,50%	5,00%	ACUMULADO	TRIMESTRAL	X	😊	→	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%		
	1	1.8		SUSARON ESPAÑA	JCSH / JCSH	1,70%	3,00%	1,80%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😞	↑	1,70%	1,60%	1,70%	1,67%	1,63%		
	1	1.12	Ventas Lanzamientos (ACA) / Venta total (ACA)		JCSH / JSB		2,0%	2%	ACUMULADO	CUATRIMESTRAL	X	😊	↑	3,66%	3,66%	3,66%	3,66%	3,74%		
	2	2.1	Contribución Marginal (%)	ACA+ACA UK+ SUSARON	UMR / JSB	11,67%	14,00%	12,90%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↓	13,84%	14,25%	14,03%	13,73%	13,61%		
	2	2.2		STOVIT	UMR / JSB	17,82%	26,70%	20,32%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↑	17,88%	18,52%	18,87%	18,80%	18,66%		
	2	2.3		MARIO CAMACHO FOODS	UMR / JSB	9,20%	12,00%	10,15%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↑	11,60%	11,30%	12,30%	12,70%	12,80%		
MEJORA CONTINUA	3	3.3	Ventas Grupo vs Presupuesto (%)		ACP / JSB		100,00%	> 0,00%	MENSUAL	MENSUAL	X	😞	↑	6,5%	-18,1%	3,1%	-12,6%	-2,0%		
	4	4.1	Nº oportunidades de mejora de calidad por cada 10 M ud vendidas		JMV / MEG	67	30	60	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↑	57	55	51	49	50		
	4	4.2	Nivel de Servicio contra Stock (%)		JMV / IVF	88,30%	98,00%	91,5%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↑	89,30%	87,70%	88,60%	87,10%	88,30%		
	4	4.3	Nivel de Servicio Fábrica (contra pedido (%))		JMV / IVF	21,30%	30,00%	44,6%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↑	25,00%	25,70%	26,30%	28,20%	28,70%		
	6	6.3	Deuda/EBITDA		UMR / JSB	5,36	2,00	4,38	INTERANUAL	MENSUAL	X	😊	↑	3,86	4,61	4,42	4,46	4,25		
	9	9.1	% implantación SAP y CRM		IME / IME		100,00%	PTE	ACUMULADO	TRIMESTRAL	X	😞	↑				15%	19%		
	10	10.2	% Reducción Vertido Acumulado		JMV / PCC	-1,24%	-30,00%	3,21%	INTERANUAL	MENSUAL	X	😞	↓	0,60%	6,23%	6,34%	4,02%	4,38%		
	10	10.4	Seguridad: Índice de Frecuencia		JZC / AMD	23	26	22,5	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	↓	20,65	19,09	18,06	19,06	19,25		
PER UNA SOLA	7	7.1	Número personas que asisten a eventos de comunicación participativa		JCSH / JCSH	200	700	400	ACUMULADO	CUATRIMESTRAL	X	😞	→					253		
	7	7.5	Absentismo IT (%)		JZC / ICL	5,53%	3,00%	10,00%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😞	↓	6,55%	6,66%	6,81%	6,9%	7,40%		
PER UNA SOLA	8	8.3	Productividad (Ventas consolidadas/Total personas compañía)		UMR / JSB	270.5211	311.3091	270.0001	INTERANUAL	MENSUAL	X	😞	→					254.884		

Kanri: Despliegue , control y seguimiento del plan

Organización y organos de gobierno

**“PONIENDO FOCO EN
LOS PROYECTOS”**

DIRECTORES
,
ESPONSORES
Y EQUIPOS
DE
PROYECTO



OFICINA LEAN COMO
OFICINA DE
PROYECTOS



COMITÉ
SEGUIMIENTO
O
PLAN
EVOLUCION



COMITÉ
DIRECCION
PLAN
EVOLUCION



“HOSHIN”

“KANRI”

“LA JERARQUIA DE PROYECTO PREVALECE SOBRE LA JERARQUIA FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL ”

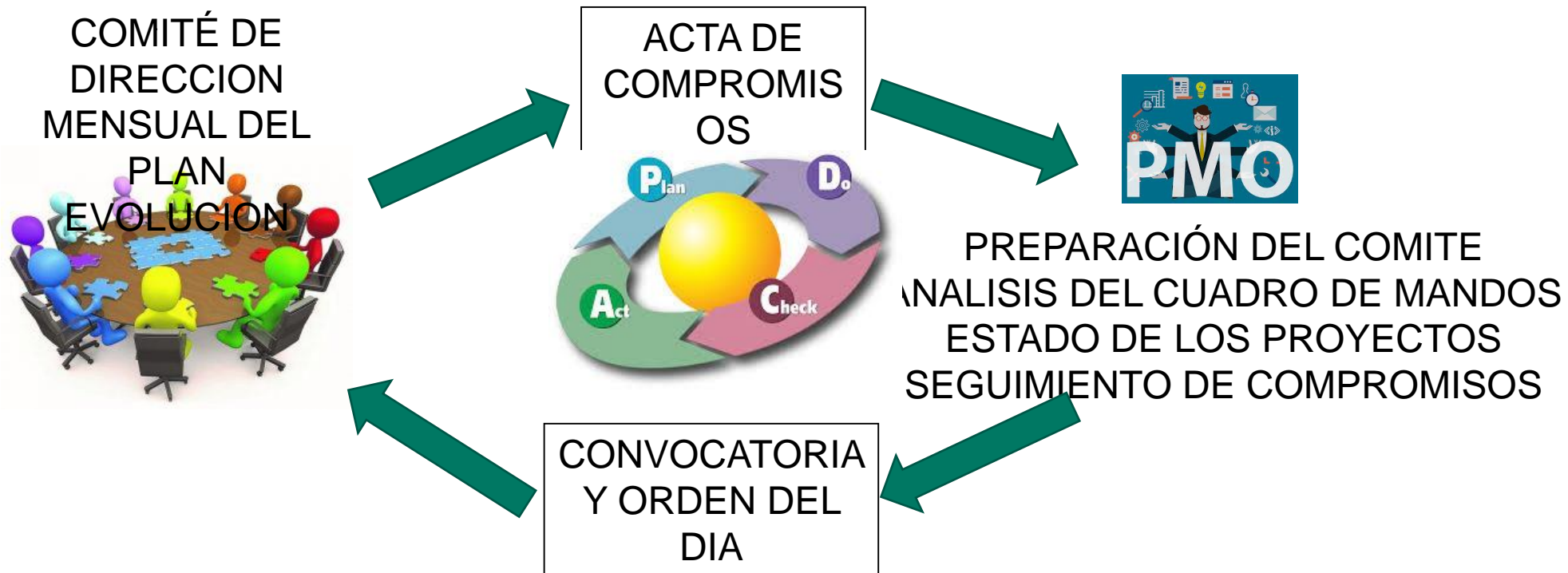
Hoshin Kanri: Check. Control y seguimiento del plan



Funciones de la PMO

- ✓ **Estandarizar:** Aportar método, orden y orientar a los miembros de la organización..
- ✓ **Garantizar** el buen funcionamiento del Plan estratégico y la consecución de las metas del mismo.
- ✓ **Asegurar la correcta definición de los proyectos** (Objetivos, alcance, Equipo de trabajo, Planificación, métricas de seguimiento, riesgos)
- ✓ **Análisis de la carga global** de los equipos de trabajo gestionando con los órganos de gobierno los cuellos de botella.
- ✓ Es una figura **movilizadora**, enfocado en que se hagan las cosas.(hacer que los demás hagan).
- ✓ **Apoyo Técnico** y Seguimiento adecuado a los equipos de proyecto:
- ✓ **Seguimiento del plan estratégico.**
- ✓ Es un figura de staff **transversal** en la organización.

Hoshin Kanri: Control y seguimiento del plan mensual



Objetivos alcanzados con Hoshin Kanri

- ✓ Implantar una **sólida cultura estratégica** en toda la organización
- ✓ **Definición correcta de los proyectos** (Objetivos, alcance, equipo de trabajo, planificación, cuadro de mandos de ejecución y consecución de objetivos, riesgos)
- ✓ **Organizar** la estructura del Plan Estratégico para hacerlo más operativo, más sencillo de comunicar, haciéndolo coherente, motivador y alcanzable.
- ✓ Desarrollar una **estructura organizativa** acorde con las necesidades de crecimiento y operativas que generan el plan estratégico.
- ✓ Establecer la **metodología y los mecanismos de seguimiento** para la evaluación sistemática de la implementación del Plan que permitan medir el cumplimiento de los objetivos específicos.
- ✓ **Capacitar, entrenar y guiar** a las personas para gestionar el Plan Estratégico y alcanzar los objetivos.
- ✓ Fomentar un **modelo de trabajo corporativo** e institucionalizado, integrando a las personas de las distintas Áreas

**Poner a las
personas en el
centro**





Octavo desperdicio

“No aprovechar el talento de la personas”

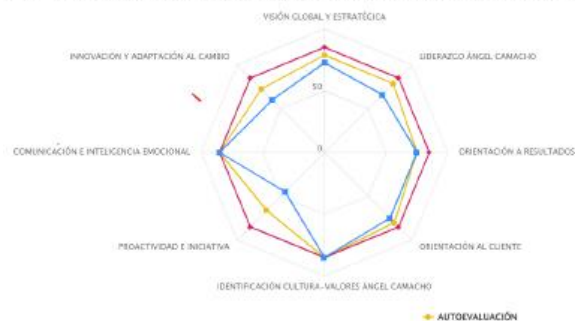
*En Angel Camacho pensamos que
hay un desperdicio aun mayor.*

“No desarrollar el talento de las personas”



Proyecto gestión del desempeño. La mejora continua de las personas.

son o comentarios realizados para cada uno de los grupos. Las notas superiores o iguales al valor esperado aparecen en verde mientras que

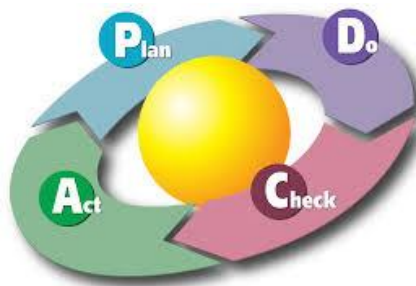


Competencias directivas

- ☐ Visión global y estratégica
- ☐ Liderazgo Ángel Camacho

Competencias troncales

- ☐ Orientación a resultados
- ☐ Orientación al cliente
- ☐ Identificación con la cultura y valores grupo Ángel Camacho
- ☐ Innovación y adaptación al cambio
- ☐ Proactividad e iniciativa
- ☐ Comunicación e inteligencia emocional



Formalización de Planes de Acción

PLAN DE ACCIÓN					
Área de Desarrollo	Acción	Fechas I/F	Entregable	Fechas Revisión	Intervienen

1.



Proyecto estilo de liderazgo



Nuestro valores nos orientan como profesionales y nos ayudan a toma decisiones de forma acertada.

El líder en Ángel Camacho Alimentación



Libro verde del liderazgo en ACA

Marco de referencia para nuestros comportamientos como responsables de equipo



Proyecto Teian: Panel de oportunidades de mejora

SUGERENCIAS DE MEJORA											
Actividad anual			PROPUESTAS						Kaizen		Estadísticas
Total	Proyecto	Desempeño	ENGR	Proyecto	Desempeño	ENGR	Proyecto	Desempeño	ENGR	Proyecto	Desempeño



- ✓ **Agilidad en la respuestas.** Flujo de respuesta estandarizado tanto para aceptadas como rechazadas..
- ✓ **Gestión visual** para la comunicación permanente del estado de la sugerencia.
- ✓ **La visibilidad de las propuestas** motiva al resto de personas a presentar mas ideas y así mejorar la cultura de la mejora.
- ✓ **Propuestas de fácil implantación** ejecutadas en muchos casos por el mismo personal que trabaja en el proceso e incluso por el propio emisor de la propuesta.
- ✓ **Incremento de la motivación** a través del reconocimiento y sistema de premios.

A rellenar por el Trabajador

ANGEL CAMACHO

NOMBRE / N/A: ALVARO ESPINOSA (42)

PUESTO: AUTOCARROS

SECCIÓN/DEPART: NEGROS

FECHA: 20-04-22

TIPO DE SUGERENCIA

S. SALUD ☒ CALIDAD ☐ COSTE ☐ AL SERVICIO ☐

ZONA: AUTOCARROS

PROBLEMA DETECTADO:

Polsera de pulsera

los de emergencia

los autoclaves.

PROPOSTA DE MEJORA:

Colocación de sats

de emergencia de los

autoclaves en un

alagado de los

STATUS:

VALIDADO POR: FECHA:

ACEPTADO POR: FECHA:

RECHAZADO POR: FECHA:

MOTIVO RECHAZO:

FECHA ACEPTADO/RECHAZADO: NÚMERO FICHA:

No hay protesta

Sin propuesta



Proyecto conciliación



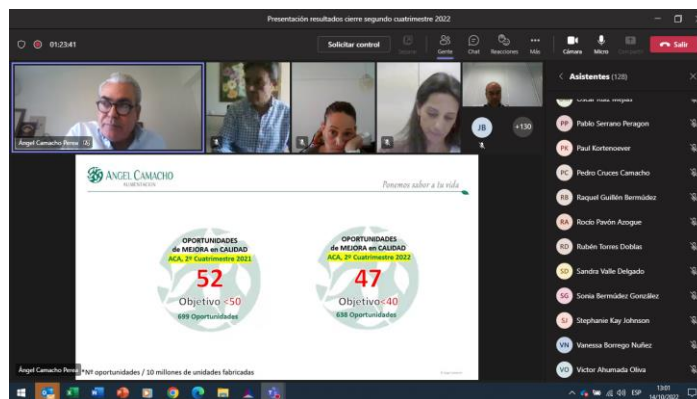


Transparencia y comunicación participativa

Jornada anual de
trabajo y
convivencia
“Poniendo sabor a
tu vida



Eventos de
comunicación de
“resultados
cuatrimestrales”



Desayunos con la
dirección



Plan de reorganización y modernización industrial



Plan Industrial ANGEL CAMACHO ALIMENTACION

Definición
Plan
Industrial

Diseño
Planta de
Aceituna Negra



Integración procesos
de transformación de
aceituna en el centro
de envasado

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

Diseño y Construcción
Nuevas Instalaciones
Logísticas

Consolidación de
Envasados de
Aceituna en
una sola Planta



ANGEL CAMACHO

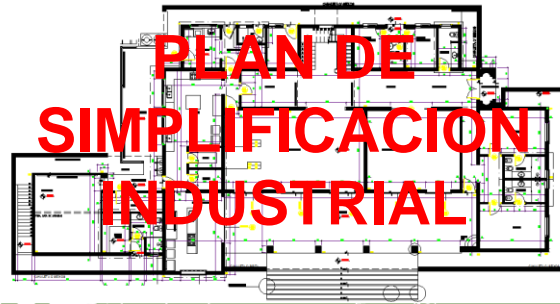
NUESTRA HISTORIA EN EL MUNDO DEL LEAN

¿BARRERAS EN EL CAMINO?

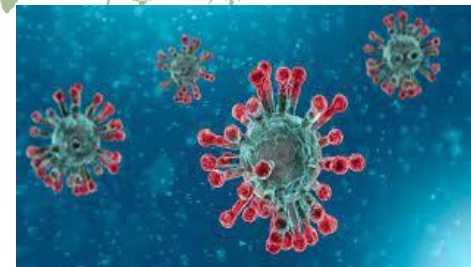


ENTORNO HOSTIL

Entorno hostil a partir de 2017



CONSUMO
ENORME DE
RECURSOS





Resistencia al cambio

Cultura de la empresa: como se hacen las cosas

“ Esto siempre se ha hecho así”



“+100 años haciendo las cosas de determinada manera”

1. Temor a lo desconocido
2. Amenaza a las habilidades y competencias
3. Miedo al fracaso
4. Poca flexibilidad organizativa
5. Desinformación
6. Amenaza a la posición
7. Aumento o disminución de las responsabilidades laborales.

Tips para el cambio cultural



Incorformismo y autocrítica.

“El mayor problema de una empresa es pensar que no tiene problemas”



Donde estamos con el cambio cultural

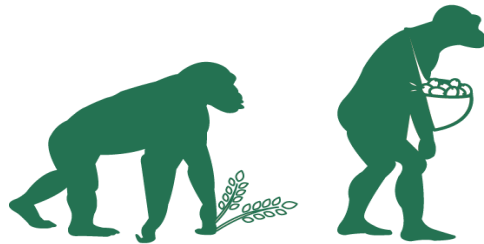
Lo que éramos.....



Lo que somos.....



Lo que queremos ser





MUCHAS GRACIAS