

# Caso de éxito

## Lean Manufacturing



La implantación del Lean Manufacturing en Maheso ha permitido una mejora en la eficiencia y la productividad de sus líneas de Pasta y Frituras unido a un desarrollo de la cultura de mejora continua dentro de todos sus procesos productivos.



## Gedesco Maheso

### Implantación de Técnicas Lean Manufacturing en Líneas de Frituras y Pasta Rellena

Maheso es especialista en la fabricación de alimentos de calidad, platos preparados y productos pre-cocinados congelados y refrigerados.

Con sede en Montcada i Reixach (Barcelona), el grupo Maheso está formado por tres empresas, GEDESCO (Barcelona), Dimalco (Madrid) y Maheso SUR (Sevilla).

Los orígenes de Maheso se remontan al año 1979. Por entonces, su actividad se centraba en la fabricación de productos frescos y de alta calidad, principalmente canelones y croquetas, para pequeños comercios y la restauración.

Debido a la demanda de sus productos, en 1984 se construye una planta de fabricación y procede a elaborar alimentos congelados, que permitían una mejor logística de distribución y una producción más eficaz. Cinco años más tarde, y como consecuencia del éxito creciente de la compañía, Maheso invierte en una moderna fábrica, ubicada estratégicamente en el cinturón industrial de Barcelona.

Desde entonces la empresa ha tenido una imparable expansión hasta convertirse en uno de los principales operadores del mercado español de platos preparados y productos precocinados ultracongelados. Maheso tiene una capacidad productiva anual estimada de más de 26.000.000 kg/año con una facturación de 80 millones de Euros contando con una planta de fabricación de aproximadamente 20.000 metros cuadrados. En la actualidad, Maheso es el mayor productor de alimentos precocinados y platos preparados de España y se caracteriza por su capacidad de innovación, desarrollo de productos y nuevos conceptos para la restauración o el consumo en el hogar con reputación y alta calidad.

#### Para más información

C/ Pau Claris 162-164 | 08037 Barcelona | 93 467 00 90 | [www.ice-consultants.com](http://www.ice-consultants.com)



Business | IT | ERP Consultants

## Situación Anterior

En el mercado actual, con un alto nivel de competitividad, mantener el liderazgo en el sector conlleva reevaluar, optimizar y en algunos casos rediseñar procesos de negocio. Para muchas compañías, sean o no únicamente de producción, esto significa implantar una filosofía de mejora continua que persiga mejorar la eficiencia y la productividad basándose en los principios y la metodología Lean Manufacturing.

Maheso llegó a esta conclusión después de una reflexión acerca de los puntos de mejora existentes en su empresa y las oportunidades de beneficio que afloraban. Por ello, y con el fin de generar un cambio de cultura en la compañía basado en los principios Lean, reducir sus costes productivos, mejorar las eficiencias de sus líneas y maximizar la productividad, Maheso eligió a la consultora ICE Consultants Europe para el análisis, diagnóstico, diseño e implantación del sistema productivo Lean Manufacturing en sus líneas de Pasta Rellena y Frituras.

Hasta el año 2007 se habían realizado proyectos de mejora continua que habían generado algunas acciones de mejora considerables para la compañía. Así, en Noviembre de 2008, Maheso decide dar un paso adelante para consolidar a través del Lean Manufacturing una mejora del sistema productivo y un ahorro en sus costes. El nuevo proyecto tenía que dar respuesta a:

- Una reducción de la merma generada en las líneas de Pasta Rellena y Frituras
- Mejora en la eficiencia e implantación del indicador OEE (Overall Equipment Effectiveness)
- Mejora de la productividad de dos de sus líneas principales
- Generar proyectos y acciones de mejora continua derivados de los indicadores implantados
- Consolidar la filosofía Lean Manufacturing con los diferentes responsables de la empresa.

Maheso confió desde un primer momento en la profesionalidad de ICE Consultants. La elección de ICE Consultants como empresa de Consultoría encargada del diseño e implantación radicaba en la experiencia demostrada en el sector, así como en el conocimiento de los procesos productivos clave en Maheso.

## El proyecto

El proyecto de análisis, diagnóstico e implantación del Lean Manufacturing en Maheso se inició a finales de Noviembre de 2008 y finalizó a mediados de Marzo de 2009, por lo que tuvo una duración aproximada de 3 meses y fue realizado por equipos mixtos de trabajo formado por profesionales de la empresa Maheso y de ICE Consultants, empresa especializada en el sector de la consultoría Lean.

Una vez decidido el cuadro de mando integral, era imprescindible identificar claramente los usuarios clave del proyecto y la estructura del equipo de trabajo.

Las necesidades de Maheso radicaban principalmente en la mejora de los siguientes parámetros a identificar y cuantificar como puntos de partida:

- Niveles de Mermas en las líneas
- Eficiencias iniciales en Pasta rellena y Frituras
- Productividad en Kg/h / Operario

Para conseguir las mejoras en estos tres campos el proyecto se dividió en tres fases:

**1ª- Análisis y diagnóstico**. Se utilizó la metodología de los proyectos Lean con lo cuál los hitos más importantes fueron: identificación de los puntos de partida; observaciones en planta; identificación de Ineficiencias y puntos de Merma; identificación de actividades de valor no añadido de la MOD; identificación de Quick Wins e implantación del indicador OEE parametrizado a las necesidades de Maheso.

## Para más información

C/ Pau Claris 162-164 | 08037 Barcelona | 93 467 00 90 | [www.ice-consultants.com](http://www.ice-consultants.com)



Business | IT | ERP Consultants



**2ª- Diseño.** Identificando la problemática de las líneas bajo estudio de Maheso los hitos más importantes de esta fase fueron: Diseño de hojas estándar de operaciones (eliminando las acciones de valor no añadido de la MOD); Diseño del protocolo de arranque y fin de producción; Diseño de los procesos estandarizados de cambios de producción; Diseño de soluciones para la minimización de las mermas, TPM de las máquinas clave y acciones de mantenimiento correctivo y preventivo sobre maquinaria clave del proceso productivo; Diseño e implantación de Quick Wins; Cuantificación de beneficios potenciales y plan de implantación para las acciones de mejora.

**3ª- Soporte a la implantación.** En esta fase final el equipo mixto de Maheso y ICE Consultants se lanzaron a la implantación y evaluación de las soluciones diseñadas en la fase anterior además de ayudar a consolidar el pensamiento Lean en búsqueda de la mejora continua.

Una de las fases más importantes del proyecto fue la dedicada a la gestión del cambio donde, tanto el equipo de consultores como el equipo del proyecto de Maheso, realizaron un trabajo de muy alta calidad, transmitiendo los objetivos del proyecto a los diferentes niveles de la compañía y recabando apoyo para lanzar mejoras continuas en las líneas.

Esto permitió que el resto del proyecto transcurriese de una forma previsible sin ningún tipo de desvíos y/o problemas. Al finalizar esta fase estaba planificada toda la carga de trabajo y prevista con un índice superior al 90%.

## Beneficios

Desde la implantación Lean Manufacturing, Maheso ha experimentado importantes beneficios en cuanto a la metodología de trabajo y a los procesos de negocio. Entre los más relevantes se pueden citar:

- Mejora de la eficiencia de sus líneas de Pasta y Frituras en hasta un 10%
- Incremento de productividad en más de un 15% en Pasta Rellena y Frituras
- Disminución de la merma en Pasta rellena en un 60%
- Disminución de los costes productivos
- Mejor control y gestión en planta
- Procesos más robustos de fabricación
- Implantación de indicadores para la obtención de acciones de mejora continua
- Mayor involucración del personal de planta y de la dirección en los resultados
- Extensión de la filosofía Lean Manufacturing a diferentes niveles en Maheso

Documento publicado en Abril 2009

© 2011 ICE Consultants Europe, S.L. Todos los derechos reservados.

ICE procura asegurar que la información de este documento es correcta, pero no acepta la responsabilidad de errores u omisiones.

El logotipo ICE es propiedad de ICE Consultants Europe, S.L., el resto de logotipos pertenecen a sus respectivos propietarios.

## Para más información

C/ Pau Claris 162-164 | 08037 Barcelona | 93 467 00 90 | [www.ice-consultants.com](http://www.ice-consultants.com)



Business | IT | ERP Consultants