

**TITULO**  
 Sistema de Optimización Maprimed, un programa de Excelencia Operacional.

**AUTORES**

- Impulsores: Gerencia General y Gerentes de los diferentes sectores.
- Coordinador del programa: Coordinador de Mejora de Procesos.
- Gestores: todos los integrantes de cada sector de la empresa.
- Quienes participaron del video: Hernan Schulz (Gerente General); Eliana Kanashiro (Responsable de Importaciones); Alejandro Di Carlo (Coordinador de RRHH); Jorge Sergiotti (Operario de Producción); Pablo Salvatori (Coordinador de Mejora de Procesos).

**ORGANIZACIÓN**  
 Maprimed S.A.

**RESUMEN (300 PALABRAS)**

El programa de Excelencia Operacional, Sistema de Optimización Maprimed (SOM), se creó con la finalidad de gestionar la mejora continua en Maprimed. El programa se inició en el año 2021, en el cual se definen los objetivos e hitos a cumplir a lo largo de 5 años, con el propósito fundamental de sentar las bases de la Mejora Continua en la organización.

Desde el inicio del programa a la fecha, se han realizado alrededor de 30 proyectos de corto plazo, de un máximo de 6 meses, y 8 proyectos de largo plazo (18 meses). Todos tuvieron impacto en las diferentes áreas del organización con reducción de tiempos de procesos, mejora en los costos y optimización de las condiciones de seguridad y medio ambiente.

Se creó el equipo de Facilitadores Lean, integrado por un miembro de cada uno de los sectores de la organización, quienes recibieron capacitación específica en como transmitir la filosofía de la Mejora Continua. El equipo de Facilitadores brindó capacitación sobre conceptos y las diferentes herramientas de mejora continua a gran parte del personal de la empresa.

En el año 2024 se inició con la implementación de las 5S en el sector Producción, comenzando con dos de las cuatro plantas productivas como modelo, para luego replicar dicha metodología al resto de las plantas de síntesis, con los aprendizajes y estandarización obtenidos en la primera etapa.

El programa SOM le permite a Maprimed gestionar la Mejora Continua, al tener definidos los diferentes logros a obtener a lo largo de los años, con cierta flexibilidad para readaptar el programa a las necesidades cambiantes de la organización.

**FOTOS E IMAGENES**

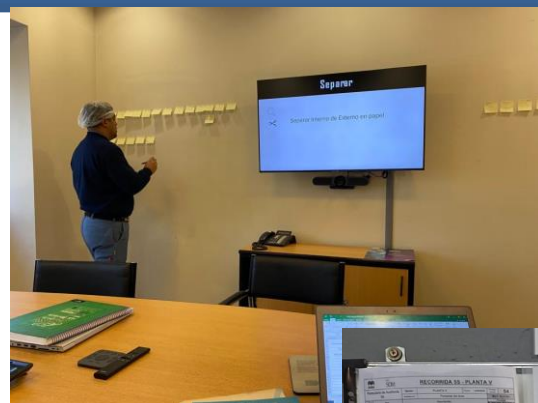


LOGO DEL PROGRAMA

PRIMEROS PROYECTOS



PREMIACIÓN PROYECTOS LSS



SMED EN PROCESOS PRODUCCIÓN

5S EN PLANTA DE PRODUCCIÓN

RECORRIDA 5 S

X	QUIEN?	QUE?	DONDE?	Cuando?	Status
1	PS	SOP. Limpieza Genl	PTA V	11/09	
2	PS/LZ	Cap. Personal MTO	PTA/MTO	11/09	
3	MV	Ubicación llaves/cables	D L-1A MTA	11/10	
4	PS	ESTANDARIZAR Sectores	Positivo	13/09	
5	CM/MM	CARFELTS/Eliguetto	PTA V	13/09	

## SELECCIÓN DEL TEMA

Maprimed, una empresa del rubro farmacéutico, en el año 2021 por iniciativa de la Gerencia General, decide iniciar el camino de la Mejora Continua para lo cual diseña un programa de Excelencia Operacional con el fin de gestionar la implementación de esta filosofía de trabajo. El incentivo de este programa fue el entorno de altos costes, combinación del incremento de la demanda y la capacidad productiva en su límite máximo.

## SITUACIÓN INICIAL

Al año 2021 en Maprimed existía un ambiente de aprovechar las oportunidades de mejora de modo sectorizado e incoordinado, siendo necesario una forma metodológica de gestionar y priorizar las iniciativas, las cuales elevarían el nivel de la organización. Además, era necesario tratar temas importantes como reducir los costos de los procesos, incrementar la capacidad productiva y desarrollar el capital humano con nuevos conocimientos y habilidades. Desde la Gerencia General se decidió comenzar a implementar iniciativas de Mejora Continua y crear una programa que sirva como hoja de ruta a seguir para que la implementación sea de forma progresiva y sustentable.

## OBJETIVOS

Dentro de los principales hitos a lograr se encontraban:

- Equipo de Facilitadores Lean para capacitar y desarrollar nuevas habilidades del personal.
- Proyectos LSS para reducir costos y tiempos de ciclo de procesos.
- Metodología de 5S con el fin de elevar el estándar de las Buenas Practicas de Manufactura y Seguridad en los procesos

El éxito del programa dependería de si al finalizar cada año se cumplieron los hitos fijados y se lograron los resultados esperados de cada uno.

## METODOLOGÍA / ESTRATEGÍAS / HERRAMIENTA

**Metodología:** Se utilizó el ciclo PHVA para diseñar el programa de Excelencia Operacional, ya que a lo largo de los años se fue verificando que se logren los objetivos establecidos y en función de los resultados obtenidos se ajusten las acciones a seguir.

**Estrategia:** El programa de gestión de la mejora continua se lanzó en una primera etapa a 5 años de duración, con el foco principal de sentar los cimientos para que Maprimed desarrolle sus actividades bajo los lineamientos de la mejora continua. El programa se inició con capacitaciones y proyectos de mediano y corto plazo (3 a 6 meses), con el objetivo de introducir los conceptos y herramientas de la Mejora Continua en la organización. Luego se continuó con la formación del equipo de Facilitadores Lean, quienes son un soporte interno de todos los sectores de la empresa y brindan capacitaciones sobre las diferentes temáticas. Finalmente se continuó con proyectos de Lean Six Sigma y en el año 2024 se comenzó a implementar 5S en el sector de producción.

La estrategia del programa SOM, fue implementar paso a paso las diferentes herramientas teniendo en cuenta la complejidad de cada una, de acuerdo a los recursos disponibles en la organización.

**Herramienta:** A lo largo de estos casi 4 años de vida del programa SOM se han utilizado la mayoría de las herramientas Lean en los diferentes proyectos e iniciativas realizadas, por ejemplo se utilizó Kanban, SMED, Estandarización, 5S.

## PLAN DE ACCIÓN

El pilar del plan de acción fue el cronograma diseñado a 5 años vista en el cual se fijaron los alcanzables en cada uno.

En el primer año (2021) se designó al Coordinador del programa, quien se capacitó en la filosofía y herramientas Lean. Además, junto con los Gerentes de área se realizaron proyectos de no más de 3 meses de duración con la meta de difundir esta filosofía de trabajo y que estén alineados con el objetivo corporativo de la Mejora Continua.

En los siguientes dos años (2022 y 2023), con el fin de que un mayor número de personas realice sus tareas bajo la filosofía de la Mejora Continua, se realizaron capacitaciones al personal de los diferentes sectores, quienes propusieron proyectos de 6 meses de duración para arraigar los conceptos y herramientas Lean. Luego se llevaron adelante proyectos del tipo Lean Six Sigma, con el fin de optimizar pilares importantes para el negocio de la empresa. La incorporación de las herramientas estadísticas de Six Sigma nos permitió un análisis mas detallado de la situación actual y poder así mejorar la eficiencia operativa.

En el corriente año (2024), se comenzó a implementar la metodología de 5S en el sector de Producción, iniciando con dos de las cuatro plantas productivas, para que las mismas sean el modelo a seguir en toda la organización. La implementación se hizo con capacitaciones en el piso de planta, aplicando cada una de las S por parte de los operarios que allí trabajan. El propósito de implementar la metodología 5S en el sector de producción fue para elevar el estándar diario de las Buenas Prácticas de Manufactura en las plantas de producción y la Seguridad en los procesos.

## RESULTADOS ALCANZADOS

A la fecha los resultados obtenidos del programa SOM son:

- ✓ + 50% de los miembros de Maprimed están capacitados en la Mejora Continua. Además de que es un programa conocidos por todos y de sus alcanzables en cada año.
- ✓ 150.000 litros/año de residuales líquidos se lograron reutilizar.
- ✓ 40% fue el tiempo promedio en que se redujeron tareas operativas y administrativas.
- ✓ + 300 KUSD se redujeron en costos e incremento de ingresos.

## CONCLUSIONES (logros, dificultades, aprendizajes)

El principal logro fue embarcar a todos los integrantes de Maprimed en la Mejora Continua y haber desarrollado personas con nuevas habilidades y conocimientos. En contraparte, la principal dificultad y probablemente un denominador común en todas las organizaciones, es lograr el convencimiento de realizar las tareas diarias bajo la filosofía de la mejora continua y del potencial que la misma posee para facilitar y hacer más seguras y eficiente las tareas del trabajo diario.

En este camino aprendimos que para una implementación exitosa de la mejora continua hay que tener objetivos claros soportados desde la Dirección de la empresa. Estos objetivos tienen que estar plasmados en un plan con diferentes etapas y la flexibilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias que se presenten a lo largo del tiempo.

El programa SOM continuará hasta finalizar la primera etapa en diciembre del año 2025 según lo establecido. Por un lado avanzaremos con la implementación de las 5S en el sector de producción para abarcar las plantas productivas de mayor tamaño con gran variedad de productos y complejidad. Por el otro, continuar con proyectos Kaizen propuestos por cada uno de los sectores con el fin de seguir optimizando operaciones claves para la sustentabilidad de la empresa.