

Plantilla de A3 de Proyectos de aplicación de Mejora Continua



TITULO

Programa 5S en Enviopack: de un área piloto a todos los centros de distribución

AUTORES

- Carlos Espinosa - Director de Operaciones AR/ MX - **Patrocinador del Programa**
- Lucía Vallone - Gerente de Operaciones - **Comité 5S**
- Ezequiel Odone - Gerente de Correo Enviopack - **Comité 5S**
- Ricardo Piñeyro - Líder de Operaciones - **Líder 5S del área**
- Mauro Ortiz - Coordinador de la Red de Hubs AR - Líder 5S del área
- Germán Zárate - Líder de Seguridad Patrimonial - Comité 5S
- Natalia Lorena Gira - Analista de Calidad y Excelencia Operativa - Líder 5S
- Andrea Seminario - Líder de Calidad y Excelencia Operativa - Líder del proyecto

ORGANIZACIÓN

Enviopack: Empresa argentina de logística y tecnología especializada en Ecommerce y logística tradicional. Cuenta con una red de distribución de alcance nacional, distribución propia en las principales plazas del país y opera su propia infraestructura: un Centro de Distribución en GBA Zona Sur y HUBs propios en CABA, Córdoba y Rosario.

El Programa 5S se desarrolla en las Gerencia de Operaciones Argentina, con acompañamiento de Calidad y People.

RESUMEN (300 PALABRAS)

Hace 5 años, dejamos de tercerizar la operación para hacerla propia, con el objetivo de crear y expandir nuestras capacidades, y durante este proceso nos dimos cuenta que requerimos estandarizar procesos y espacios para mejorar nuestra productividad. Uno de los espacios disparadores fue nuestras mesas de packing, donde no teníamos estándares visuales ni ubicación definidas para los insumos y herramientas de trabajo, por lo que decidimos utilizarla como área piloto.

El proyecto se estructuró en dos etapas. La primera (2025) tomando como área piloto las mesas de packing, con el objetivo de validar la metodología antes de escalarla. Se definieron roles (equipo de 10 personas), se capacitó al equipo (+50 personas) y se ejecutaron las cinco etapas con auditorías semanales sobre un checklist de 41 ítems.

El área piloto pasó de 40 puntos a 102 puntos en 7 semanas, el tiempo de ciclo bajó de 40 a 36 seg/bulto, la productividad subió de 90 a 100 bultos/hora y el personal presentó 14 propuestas de mejora donde antes no había ninguna.

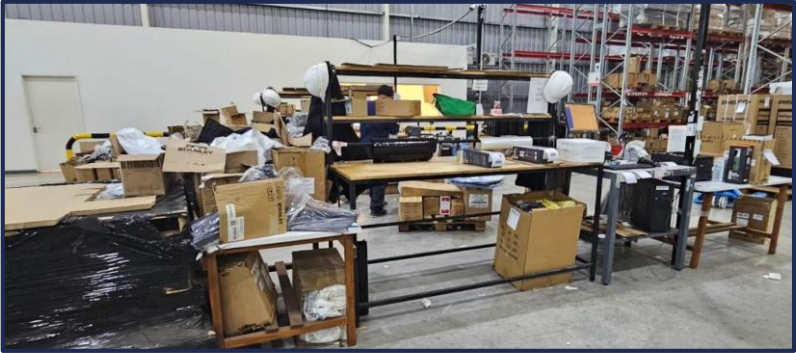
Con esa evidencia conseguimos el respaldo de la dirección para escalar. Durante 2026 el programa se extendió al CD completo y a los HUBs de CABA, Córdoba y Rosario: se capacitó a más de 100 personas, se completaron 97 cursos en la plataforma interna y se promovió un concurso 5S donde trabajamos 15 equipos con 114 personas, donde cada equipo con su líder, su auditor asignado y su propia área piloto documentan sus mejoras para presentarlas en una hoja A3. Para el monitoreo de todos estos avances implementamos una app de auditorías 5S que diariamente completan los líderes de área y nos deja ver las oportunidades de mejora a tratar en las reuniones mensuales del Comité 5S.

El aprendizaje central es que el piloto fue la mejor inversión: tres meses en un área acotada nos dieron un método probado y datos concretos para escalar sin discusión. La etapa 2026 sigue en curso.

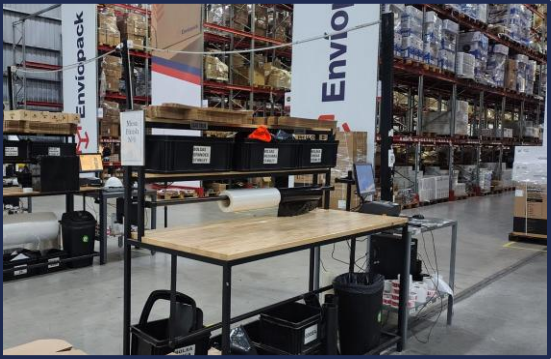
FOTOS E IMAGENES



ANTES



DESPUÉS



Plantilla de A3 de Proyectos de aplicación de Mejora Continua



SELECCIÓN DEL TEMA

Elegimos compartir el Programa 5S porque muestra un recorrido completo: de una prueba acotada en un solo sector a un programa que hoy involucra a toda la operación argentina. Es también nuestro primer proyecto de mejora continua medido de punta a punta, y la base sobre la que estamos construyendo el resto.

SITUACIÓN INICIAL

- Sin estándares visuales ni ubicaciones definidas en los puestos de trabajo.
- Insumos desordenados, en cantidades no estandarizadas en distintas zonas.
- Los pickers perdían tiempo buscando los insumos correctos.
- Objetos personales, descartes y elementos en desuso sobre las mesas de trabajo y en las áreas de circulación.
- Sin rutina de limpieza formalizada, sin responsables asignados, sin auditorías ni reuniones de seguimiento para levantar necesidades.
- Sin línea de base: la primera auditoría del área piloto (junio 2025) dio 40 / 195 equivalente a 1,1 sobre 5.
- Sin un canal formal para propuestas de mejora registradas por el personal.

OBJETIVOS

Generales:
Eliminar el desorden, mejorar la limpieza y la productividad, instalar buenos hábitos y mejorar la imagen de la empresa ante terceros.

- Etapas:**
- Etapas 1 - 2025 (piloto):**
 - Reducir el tiempo de búsqueda de insumos y el reproceso por elementos fuera de lugar o en mal estado.
 - Validar el método con auditorías semanales antes de escalarlo.

- Etapas 2 - 2026 (escalado):**
 - Extender las 5S a toda la operación de Argentina: 4 depósitos.
 - Que cada equipo gestione su propia área piloto.

Indicadores:
puntaje de auditoría 5S, tiempo de ciclo (seg/bulto), productividad (bultos/h) y propuestas de mejora / nómina.

METODOLOGÍA / ESTRATEGIAS / HERRAMIENTA

- Ciclo PDCA.
- Metodología 5S completa, con una capacitación breve para todos los turnos y otra para líderes (1 S por semana).
- Definición de un equipo de trabajo con roles definidos: patrocinador, Líder 5S, comité 5S, líderes de área, facilitadores y auditores internos.
- Auditorías + Gemba. 41 ítems evaluados.
- Gantt para el seguimiento del avance de cada programa.
- Calendario 5s.
- Aplicación propia de auditoría 5S.
- Concurso interno entre equipos.



PLAN DE ACCIÓN

- Etapas:**
- Etapas 1 - Piloto — jun a ago 2025**
 - Preparación: definición de roles, objetivos e indicadores; elección del área piloto y diseño de los documentos de auditoría.
 - Implementación: por cada S, capacitación, ejecución y evaluación.
 - Consolidación: presentación de resultados a la dirección, reconocimiento al equipo y asignación de recursos para escalar.
 - Etapas 2 - Escalado — 2026**
 - Capacitación general de operarios en todos los centros de distribución.
 - Concurso interno: conformación de 15 equipos, cada uno con líder, auditor asignado y área piloto.
 - Despliegue de la app de auditoria 5S.
 - Auditorías periódicas por sector y seguimiento de accionables en el Comité 5S.



RESULTADOS ALCANZADOS

- Etapas:**
- Etapas 1 - Área piloto Packing (2025)**

Comparación antes y después en los principales resultados medidos durante el piloto.

Indicador	Antes	Después	Cambio
Auditoría 5S	102	40	+155%
Productividad (bultos/h)	100	90	+11%
Propuestas de mejora	14	0	+14
 - Etapas 2 - En curso (2026)**
 - Capacitación: +100 personas capacitadas y 97 cursos completados en la plataforma interna.
 - Concurso: 15 equipos y 114 personas involucradas, dentro y fuera de convenio.
 - Seguimiento: 57 auditorías realizadas en un mes. Auditoría promedio del CD: 3,78/5.
 - Ahorro en packing:**
 - El aumento del 11% de productividad genera un incremento de capacidad proporcional, es decir, que con el mismo plantel podemos procesar un 11% más.
 - El ahorro medido en USD se traduce en 1,803 USD/mes.

CONCLUSIONES (logros, dificultades, aprendizajes)

- El piloto 5S en Packing demostró mejoras medibles en orden, desempeño operativo y participación del equipo, validando la metodología para su escalamiento.
- El siguiente desafío es fortalecer la estandarización y el sostenimiento de la metodología. Esto lo hacemos generando un calendario 5S, con rutinas diarias, auditorías semanales, reuniones del comité mensuales y reconociendo a las personas comprometidas con la mejora.
- La dinámica de mensual de seguimiento nos permite que las gerencias estén al tanto de las necesidades y entre todos podamos accionar sobre estas.
- Escalar a cuatro sitios exigió cambiar la herramienta de seguimiento que hoy es una app de auditoría.

