

## TITULO

Introducción de la cultura de la Mejora Continua en Litoral Gas y Energy Consulting Services como pilar de la excelencia operacional.

## AUTORES

**Equipo Flex:**  
 Sol Carranza – Líder de Proyecto                      Micaela Rubio  
 Mauricio Savoie – Sponsor                                Rocio Carena  
 Victoria Bressan  
 Andres Brogгинi  
 Laureano Isa  
 Tatiana Martinez  
 Stephan Maier  
 Juan Pablo Rubio  
 Sol Mellino

## ORGANIZACIÓN

Litoral Gas AS / Energy Consulting Services

## RESUMEN (300 PALABRAS)

Este Proyecto tuvo como objetivo introducir la cultura de la mejora continua en la organización, utilizando dicha metodología.

El principal antecedente al Proyecto presentado fue en 2023. Ese año la organización impulsó un proyecto estratégico denominado OPTIMAX, donde a través de Talleres de Ideación, se convocó a la organización a proponer ideas de ahorros de costos para conseguir un 10% de ahorro genuino sobre el presupuesto de gastos de 2022.

Fue la primera vez en la historia de la empresa en la cual se abrió una convocatoria como la descrita. El nivel de participación fue muy alto, permitiendo lograr el objetivo. Sin embargo, muchísimas iniciativas de eficiencia muy interesantes no fueron llevadas a cabo ya que el foco fue puesto sólo en el ahorro de costos.

Ante esta situación, resultaba clave para la organización aprovechar el momento generado para retomar todas esas iniciativas y llevarlas adelante con técnicas de mejora continua y de esa forma dar el primer paso para introducir la cultura de la mejora en nuestras empresas.

Fue así que, a través del Proyecto Flex, realizamos un análisis ordenado y exhaustivo de la situación, identificando la problemática a resolver y su causa raíz para desarrollar un plan robusto que actualmente continúa siendo monitoreado por los KPIs descritos en detalle en el A3 del proyecto.

## FOTOS E IMAGENES



ID	Detalle	Categoría	Dependencia	Creado por	Situación	Estado	Opciones	Responsable asignado
10006	Reducir las solicitudes de actualización de fertilidad de promedio un 15% en 2024 respecto de las recibidas en 2023	PROCESOS	SOBREPROCESAMIENTOS	Andres BROGGINI	Planificado	INICIADA	NO	
10007	Mapa de documentación proyectos de IT	OTRAS	OTROS	Juan Pablo FORRELLA	Planificado	INICIADA	NO	
10006	AHORRO POR REALIZAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE VEHICULOS EN VPS BONES	PROCESOS	OTROS	Federico PACHELLA	Planificado	EN ANALISIS	NO	Laureano ISA
10005	OPTIMIZACION DE ZONAS DE AUDITORIAS DE OMC	PROCESOS	MOVIMIENTO	ANSEL MARTINEZ	Finalizado	COMPLETADA	NO	Sol MELLINO
10004	Este 2024, hemos diseñado un plan detallado, el cual estamos llevando actualmente a cabo para mejorar nuestros servicios a los Sistemas de Distribución de Gas (SDG). Este plan se enfoca en la digitalización de los procesos de documentación necesaria a la Litoral Gas, utilizando herramientas como Excel y SharePoint para asegurar la organización y la validación confiable de datos. Para ello, hemos desarrollado un CHG-GUIA AUTOMATIZADO Y DINAMICO para la clasificación y indexación de documentos, junto con una planilla de seguimiento del avance en la carga documental, evaluada a su vez mediante SharePoint para el monitoreo avanzado. Estas medidas garantizarán una gestión eficiente y transparente, optimizando los procesos de auditoría y asegurando el cumplimiento de la normativa en la recopilación y análisis de Datos e Información crítica.	PROCESOS	SOBREPROCESAMIENTOS	Tomas PEREZ	Planificado	EN ANALISIS	NO	Laureano ISA
10003	Lograr la generación correcta del Margen Estimado antes del segundo día hábil de cada mes con no más de dos revisiones	PROCESOS	SOBREPROCESAMIENTOS	Mabel BENTZ	Planificado	EN EJECUCION	NO	Maria Sol CARRANZA

### SELECCIÓN DEL TEMA

El principal antecedente a este proyecto fue en 2023. Ese año la organización impulsó un proyecto estratégico denominado OPTIMAX, donde a través de Talleres de Ideación, se convocó a la organización a proponer ideas de ahorros de costos para conseguir un 10% de ahorro genuino sobre el presupuesto de gastos de 2022. El nivel de participación fue muy alto, permitiendo lograr el objetivo. Sin embargo, muchísimas iniciativas de eficiencia muy interesantes no fueron llevadas a cabo ya que el foco fue puesto sólo en el ahorro de costos. Ante esta situación, resultaba clave para la organización aprovechar el momento generado para continuar identificando ahorros de costos, y para retomar las iniciativas de eficiencia y llevarlas adelante con técnicas de mejora continua y, de esa forma, dar el primer paso para introducir la cultura de la mejora en nuestras empresas.

### SITUACIÓN INICIAL

En el 2 trimestre de 2023, con el objetivo de identificar ahorros de costos, se decidió crear un equipo multidisciplinario para elaborar un plan que permita reducir el gasto operativo a dic/22 un 10%, dando participación a todos los colaboradores de la empresa. Para ello, se constituyó un equipo de trabajo que se denominó OPTIMAX.

Este equipo coordinó la realización de "Talleres de Ideación", mediante los cuales se recibieron más de 500 ideas, de las cuales de seleccionaron para su implementación, sólo aquellas que aportaran un ahorro genuino de costos. El objetivo fue alcanzado con tan solo 50 iniciativas. En consecuencia, quedaron descartadas ideas de eficiencia interesantes dado que no generaban un ahorro genuino. Las ideas no seleccionadas, fueron comunicadas a quienes las aportaron a través del correo electrónico, con una plantilla estándar y algunas personas no quedaron satisfechas con el feedback recibido. Ese mismo año, no se realizaron más talleres de Ideación. A pesar de la gran colaboración recibida del personal en los talleres de ideación, el equipo OPTIMAX no recibió nuevas iniciativas ni de ahorro ni de mejora desde agosto 2023. Se creó un nuevo equipo al que se llamó FLEX para analizar esta problemática y evaluar la posibilidad de introducir la cultura de la Mejora Continua en la organización. En cuanto al uso de herramientas de mejora continua en la organización, el mismo ha sido escaso y poco estructurado, habiéndose hecho uso de técnicas como 5S y análisis de falla.

Problema analizado: La generación de ahorro no se sostiene en el tiempo, hay gran cantidad de iniciativas de eficiencia que no se han implementado.

### OBJETIVOS

Introducir la cultura de la Mejora Continua en la Organización, potenciando el proceso mediante la certificación de 70 líderes en Mejora Continua y contribuir con un 5% de ahorro del gasto operativo en 2024.

Mediremos el éxito de este proyecto por los siguientes indicadores.

KPI 1: 5 % ahorro sobre los gastos operativos totales a dic/23. Medición mensual (12 meses).

KPI 2: 93% de los líderes puedan completar el curso Kaizen para Líderes (70p) en 2024.

KPI 3: 93% de líderes certificados como Facilitadores de Mejora Continua en 2024 (70P) en 2024.

KPI 4: Tasa de Generación de Iniciativas de Mejora. Ideas generadas sobre el total de empleados en 2024

KPI 5: Tasa de Ejecución de Iniciativas de Mejora. Ideas completadas sobre el total de las ideas generadas en 2024.

### METODOLOGÍA / ESTRATEGÍAS / HERRAMIENTA

Se realizó un mapeo de Proceso de la generación y gestión actual y deseada de una idea de mejora. Adicionalmente, se confeccionó el SIPOC (Herramienta para identificar: Supplier, Inputs, Process, Outputs, Customer) del Proceso de generación y gestión de una idea actual y deseada. Realizamos un VSM (Value Stream Map) del proceso de generación y gestión de una idea del equipo Optimax (Process Cycle Efficiency: 51%). Finalmente, realizamos un fishbone del problema y 5 por qué. Causa Raíz del problema: No existe un espacio disponible de manera permanente y transparente donde proponer nuevas ideas que generen ahorros o eficiencias.

Estrategia: Creamos un equipo de trabajo interdisciplinario bajo el nombre de FLEX al que entrenamos internamente en mejora continua. Este equipo reporta al CEO de la empresa y cuenta con el sponsorship del COO (Chief Operational Officer). Coordinamos reuniones semanales de 2 horas.

### PLAN DE ACCIÓN

Este proyecto tiene una duración de un año, su cierre formal será en dic/24.

Acciones tomadas:

1. Revisar las acciones no implementadas del proyecto Optimax y determinar su potencial FLEX para implementarlas en 2024.
2. Definir un procedimiento para dar feedback sobre las ideas a implementar y las que serán descartadas.
3. Crear una Plataforma para la captura de ideas que permita una gestión ágil y transparente hacia la organización. La denominamos FLEXAPP.
4. Contar con una casilla de correo en su reemplazo hasta que esté disponible
5. Comunicar a la organización el objetivo del equipo Flex y estimular la participación de todos informando al personal los 8 desperdicios más comunes en formato de píldoras didácticas con ejemplos claros.
6. Crear un procedimiento y SLAs (service level agreement / nivel de servicio acordado) para la gestión de nuevas ideas.
7. Definir que ideas no serán consideradas (reglas).
8. Crear un Plan de Comunicaciones para dar a conocer los avances del proyecto.
9. Definir y ejecutar un programa de entrenamiento para líderes en MC (proveedor, materiales, formato, certificación de asistencia y de Proyecto). Definir requisitos de certificación en MC.
10. Desarrollar un esquema de acompañamiento de proyectos de mejora para su certificación.
11. Definir y desarrollar un plan de reconocimiento trimestral al personal.

**RESULTADOS ALCANZADOS**

Status de cumplimiento de los KPI identificados para medir el éxito del proyecto a ago/24

KPI 1: 8% de ahorro sobre el presupuesto de gastos operativos de 2023.

KPI 2: 96% de los líderes completaron el curso.

KPI 3: 96% de los líderes que asistieron al curso se han certificado como Facilitadores de Mejora Continua.

KPI 4: 0,23 Ideas generadas sobre el total de empleados.

KPI 5: 0,36 Ideas completadas sobre el total de las ideas generadas.

En may/24 realizamos la primera ronda de reconocimiento al personal destacando 3 iniciativas que dimos a conocer en redes sociales internas y que fueron presentadas al comité ejecutivo.

Elegimos 4 criterios para evaluar las ideas:

- Innovación o creatividad de la propuesta
- Factibilidad de implementación
- Costo de implementación
- Alcance/impacto en la organización

El mecanismo de selección de ideas es sencillo, El equipo FLEX selecciona una terna de hasta 5 ideas completadas en el cuatrimestre votando con una escala de 1-5 en cada categoría. Las ideas seleccionadas se proponen al comité ejecutivo de la empresa para que elija hasta 2 iniciativas a destacar.

Para lograr la certificación de los líderes, creamos un espacio semanal en las agendas de cada uno para dar coaching a las personas y así evacuar dudas sobre el trabajo de cada uno. Cada gerente fue informado acerca de los proyectos certificados para que puedan hacer la revisión y seguimiento 1:1 con cada líder.

A la fecha, a través de la FLEXAPP hemos capturado más de 100 iniciativas de mejora, algunas de las cuales aún están en ejecución. Las iniciativas presentadas han sido tanto de eficiencia como de ahorro.

Ahorro de Costos	24%
Capital Empleado	12%
Evitar costos futuros	10%
Liberación de tiempo	2%
Nivelación de Trabajo	2%
Tiempo de Proceso	49%

Ejemplos de Iniciativas:

- Reducción de tiempos del proceso de facturación de clientes residenciales y grandes clientes
- Replanteamiento de zonas de inspección de estaciones de GNC
- Reducción de errores de facturación.
- Simplificación del proceso de habilitación de obras de terceros.

**CONCLUSIONES (logros, dificultades, aprendizajes)**

La implementación de este proyecto ha sido un gran salto de calidad a la hora de identificar y ejecutar iniciativas de mejora. La plataforma FLEXAPP permite transparentar a la organización todas las iniciativas de mejora, así como seguir su evolución. Asimismo, hemos dotado a los líderes de nuevas herramientas que le permiten hacer su trabajo con mayor profesionalismo. Actualmente, estamos evaluando como darle continuidad a lo realizado en 2025. Queremos seguir profundizando la cultura de la mejora continua, por cuanto creemos que el siguiente paso es internalizar de manera orgánica la agenda de la mejora continua en todas las gerencias, impulsada por los líderes certificados y por un comité que responda al CEO sobre dicha agenda.

**Flexapp: aplicativo web abierto y transparente para toda la organización para la carga y gestión de ideas de mejora.**

The screenshot displays the Flexapp web interface. At the top, there is a teal header with the 'flex' logo on the left and 'Install App' and 'Maria Sol CARRANZA' on the right. A dark sidebar on the left contains a menu with items: Ideas, Mis Ideas, Administración de Ideas, Gestión (expanded), Áreas y sectores, Categorías, Desperdicios, Estados, Estados posibles de la idea, Tipos de eficiencia, Tipos de beneficios, Tipos de ideas, and Reporte de ideas. The main content area is titled 'Ideas' and features a grid of ten colored tiles, each with an icon and a label: 'Áreas' (blue), 'Categorías' (teal), 'Desperdicios' (light blue), 'Estados' (green), 'Estados posibles' (light green), 'Sectores' (yellow-green), 'Usuarios' (yellow), 'Tipos de eficiencia' (orange), 'Tipos de beneficios' (red), and 'Tipos de ideas' (pink).

**Flexapp: aplicativo web abierto y transparente para toda la organización para la carga y gestión de ideas de mejora.**

flex
Maria Sol CARRANZA

- Idas
- Mis Ideas
- Administración de Ideas
- Gestión
- Administración

Inicio \ **Administración de las Ideas**

Tengo una Idea
Reporte ideas

Ir
Filas 10
Acciones

Idea ID	Detalle	Categoría	Desperdicio	Creado por	Situación	Estado	Optimax	Responsable asignado
10058	Reducir las solicitudes de actualización de factibilidad de suministro un 15% en 2024 respecto de las recibidas en 2023.	PROCESOS	SOBREPROCESAMIENTOS	Andres BROGGINI	Planificado	INGRESADA	NO	
10057	Mejora documentación proyectos de IT	OTRAS	OTROS	Juan Pablo POPELKA	Planificado	INGRESADA	NO	
10056	AHORRO POR REALIZAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE VEHICULOS EN YPF BOXES	PROCESOS	OTROS	Federico PADILLA	Planificado	EN ANALISIS	NO	Laureano ISA
10055	OPTIMIZACION DE ZONAS DE AUDITORIAS DE GNC	PROCESOS	MOVIMIENTO	Ariel MARTINEZ	Finalizado	COMPLETADA	NO	Laureano ISA
10054	"Este 2024, hemos diseñado un plan detallado, el cual estamos llevando actualmente a cabo, para realizar auditorias anuales a los Sistemas de Distribución de Gas (SDB). Este plan se enfoca en la digitalización directa de la documentación necesaria a la nube de Litoral Gas, utilizando herramientas como Excel y SharePoint para asegurar la organización y la indexación uniforme de datos. Para ello hemos desarrollado un CHK GUIA AUTOMATIZADO Y DINÁMICO para la clasificación e indexación de documentos, junto con una planilla de seguimiento del avance en la carga documental enlazada a la nube mediante SharePoint para ir chequeando avance. Estas medidas garantizarán una gestión eficiente y transparente, optimizando los procesos de auditoría y asegurando el ordenamiento, la coherencia en la recopilación y análisis de Datos e Información crítica."	PROCESOS	SOBREPROCESAMIENTOS	Tomas PEREZ	Planificado	EN ANALISIS	NO	Laureano ISA
10053	Lograr la generación correcta del Margen Estimado antes del segundo día hábil de cada mes con no más de dos revisiones	PROCESOS	SOBREPROCESAMIENTOS	Mabel BENITEZ	Planificado	EN EJECUCION	NO	Maria Sol CARRANZA

**Flexapp: aplicativo web abierto y transparente para toda la organización para la carga y gestión de ideas de mejora.**

**flex** CONSTRUYENDO LA EXCELENCIA Install App Maria Sol CARRANZA

- Ideas
- Mis Ideas
- Administración de Ideas
- Gestión
- Administración

**Detalle**

Situación Actual Situación Propuesta

Categoría Desperdicio

Inversión  Otros Sectores

Observaciones

Monto de inversión Tipo de idea Área Tipos de eficiencia Tipos de beneficios

Ahorro generado Período base de ahorro Año ahorro Datos de referencia a SAP

2023  2024

**Volver** **Guardar**

Página: 11 (11/06/2024 12:54)

**Flexapp: aplicativo web abierto y transparente para toda la organización para la carga y gestión de ideas de mejora.**

flex
Install App Maria Sol CARRANZA

- Inicio \ Administración de las Ideas \

## Administración de la Idea

ID de Idea  
10081

Detalle  
Mudar la Oficina Comercial Cañada de Gómez a un local que se ajuste mejor a las necesidades de la nueva modalidad de atención al cliente, acompañado por la renovación de la marca.

Generado por  
Stephan MAIER

**Situación Actual**

Actualmente la Oficina Comercial se encuentra ubicada en pleno centro de la Ciudad de Cañada de Gómez, donde por mas de 20 años dimos respuesta a las necesidades comerciales, administrativas y técnicas de la Distribuidora. En el modelo de atención original, esta ubicación estratégica era la deseada por el fácil acceso, proximidad al casco céntrico y de mayor circulación de personas. Valor actual del alquiler: \$1.300.000.- por mes (julio, agosto y septiembre) ajuste trimestral y contrato hasta diciembre 2024.

**Situación Propuesta**

Mudar la Oficina Comercial a un punto periférico de la ciudad, pretendiendo reducir la presencialidad de clientes, potenciando la digitalización y multicanalidad de contacto con el cliente, acotar superficie innecesaria para las funciones a cumplir y de esta forma reducir significativamente el valor del alquiler. Además de relocalizar el lugar de atención, se espera producir un cambio en el modo de atención y transmitir una nueva imagen a la comunidad. Valor del nuevo alquiler: \$400.000.- por mes, ajuste trimestral. Representando un ahorro aproximado en costos de alquiler de \$10.000.000.- anuales (sin considerar la inversión necesaria para la mudanza).

Inversión

Optimizar

+ Sectores

**Observaciones cambio de responsable**

EDILICIAS

**Desperdicio**

OTROS

Monto de inversión

Tipo de idea

Ahorro

Área

GOP

Tipos de eficiencia

Ahorro de Costos / Capital Empleado X  
Evitar Costos Futuros X

Tipos de beneficios

L1: Ahorro Genuino de Costos / Capital Empleado X  
L2: Evitar Costos Futuros / Generar Ingresos Futuros X

Ahorro generado

10000000

Período base de ahorro

Agosto

Año ahorro

2023  2024

Datos de referencia a SAP

**Observaciones**

Inversión, ahorro generado y a futuro a validar por GAF.

Responsable

Observaciones cambio de Responsable

✖ Volver
✔ Aplicar Cambios

Acciones
Restablecer

Fecha	Dias Resolución	Observaciones	Actualizado por	Estado
22-AGO-2024 15:02	7		Stephan MAIER	INGRESADA

1 filas seleccionadas

< < 1 > > 1 - 1 de 1

↶ Cambiar Estado
🕒 Historial responsables

