

Análisis, diagnóstico y planteamiento estratégico de una empresa comercializadora del servicio de gas natural para tipo de uso residencial en Villavicencio - Meta.

Mariana Torres Saavedra

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Programa de Administración de Empresas

Villavicencio - Meta

2018

Análisis, diagnóstico y planteamiento estratégico de una empresa comercializadora del servicio de gas natural para tipo de uso residencial en Villavicencio - Meta.

Mariana Torres Saavedra

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Directora

Mgr. Laura Lorena Araujo Medina

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Programa de Administración de Empresas

Villavicencio - Meta

2018

A Dios

*Por ser mi fuente de inspiración, mi guía, mi continua
compañía y el motor que cada día me motiva a seguir.*

*A mi familia, por creer en mí y por todo su apoyo incondicional
durante mi proceso de formación académica*

*A cada uno de los docentes que han compartido conmigo durante todo
el proceso de mi formación no solo académica, sino como ser humano.*

*A cada una de las bellas personas que durante mi paso por la Universidad aportaron
a mi desarrollo como profesional, persona y ser integral.*

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Lista de Tablas | 6 |
| Lista de Ilustraciones | 7 |
| Resumen..... | 7 |
| Abstract | 9 |
| Introducción | 10 |
| 1. Justificación | 12 |
| 2. Objetivos | 13 |
| 2.1.Objetivo General | 13 |
| 2.2.Objetivos Específicos..... | 13 |
| 3. Caracterización de la Empresa | 14 |
| 3.1. Descripción de la empresa | 14 |
| 3.2. Direccionamiento Estratégico | 15 |
| 3.3. Cultura organizacional | 15 |
| 3.4. Principios Corporativos..... | 16 |
| 3.5. Valores corporativos..... | 17 |
| 3.6. Políticas de calidad..... | 17 |
| 3.7. Objetivos organizacionales | 17 |
| 3.8. Portafolio de Servicios..... | 19 |
| 3.9. Análisis de las políticas empresariales, los objetivos organizacionales y su cultura..... | 21 |
| 4. Desarrollo de la práctica empresarial..... | 24 |
| 4.1. Contexto..... | 24 |
| 4.1.1 Análisis de Tendencias – PESTEL..... | 25 |
| 4.1.1.1 Político. | 25 |
| 4.1.1.2. Económico. | 26 |
| 4.1.1.3. Social..... | 27 |
| 4.1.1.4. Tecnológico | 28 |
| 4.1.1.5. Ambiental..... | 29 |
| 4.1.1.6. Legal..... | 29 |

| | |
|---|----|
| 4.1.2. Análisis de Competitividad – MAC..... | 30 |
| 4.2. Diagnóstico..... | 32 |
| 4.2.1 Evaluación por Perspectivas..... | 40 |
| 4.2.1.1 <i>Evaluación Perspectiva Financiera</i> | 40 |
| 4.2.1.2 <i>Evaluación Perspectiva del Cliente</i> | 47 |
| 4.2.1.3 <i>Evaluación Perspectiva Procesos Internos</i> | 52 |
| 4.2.1.4 <i>Evaluación Perspectiva Formación y Crecimiento de Gestión Humana</i> | 56 |
| 4.2.2 Matriz de posicionamiento estratégico Mckinsey..... | 60 |
| 4.2.3 Matriz de Análisis Estratégico FODA..... | 62 |
| 4.3 Planteamiento y Formulación del Problema..... | 63 |
| 4.4 Propuesta de Solución..... | 67 |
| 4.4.1 Integración de la propuesta a los procesos y arquitectura de la organización..... | 68 |
| 4.4.2 Metas e Indicadores..... | 72 |
| 4.5 Marco de Referencia..... | 73 |
| 4.5.1 Antecedentes..... | 73 |
| 4.5.2 Marco Conceptual..... | 75 |
| 4.5.3 Marco Teórico..... | 76 |
| 4.6 Plan de Acción..... | 79 |
| 4.6.1 Implementación..... | 79 |
| 4.6.2 Integración con el Balanced Scorecard BSC..... | 79 |
| 4.6.3 Indicadores clave de rendimiento - <i>Key Performance Indicators o KPI</i> | 81 |
| 5. Lecciones Aprendidas..... | 83 |
| 6. Conclusiones y Recomendaciones..... | 84 |
| Bibliografía..... | 86 |
| Web grafía..... | 87 |
| Anexos..... | 89 |

Lista de Tablas

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Matriz de perfil competitivo Empresa Objeto de estudio vs competidores sustitutos..... | 30 |
| Tabla 2. Matriz EFI – Empresa Objeto de Estudio..... | 31 |
| Tabla 3. Matriz EFE - Empresa objeto de estudio..... | 32 |
| Tabla 4. Reporte Emitido Septiembre 2017 – Barrio la Madrid..... | 34 |
| Tabla 5. Precios y cantidades de cilindros GLP vendidos en Villavicencio..... | 35 |
| Tabla 6. Cumplimiento Objetivos Estratégicos - Dimensión Financiera | 42 |
| Tabla 7. Cumplimiento Objetivos Estratégicos - Dimensión Clientes | 48 |
| Tabla 8. Cumplimiento Objetivos Estratégicos - Dimensión Procesos | 52 |
| Tabla 9. Cumplimiento Objetivos Estratégicos - Dimensión Humana..... | 56 |
| Tabla 10. Oportunidades de Negocio - Empresa Objeto de Estudio | 57 |
| Tabla 11. Posicionamiento del Negocio - Empresa Objeto de Estudio | 58 |
| Tabla 12. Matriz FODA..... | 59 |
| Tabla 13. Consumo metros y consumo pleno Villavicencio 2017 | 61 |
| Tabla 14. Metas e Indicadores para la propuesta de solución planteada | 68 |
| Tabla 15. Objetivos del Balanced Scorecard impactados por la propuesta de solución..... | 77 |

Lista de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Porcentajes de consumo de Energía a nivel Mundial. | 26 |
| Ilustración 2. Factura tradicional vs facturación en sitio | 28 |
| Ilustración 3. Registro Focus Group | 39 |
| Ilustración 4. Objetivos Estratégicos - Dimensión Financiera..... | 40 |
| Ilustración 5. Estado de situación Financiera a 31 de Dic/16..... | 41 |
| Ilustración 6. Estado de Resultados | 42 |
| Ilustración 7. Beneficios Operativos después de Impuestos..... | 42 |
| Ilustración 8. Costo Promedio Ponderado de Capital 2015 - 2016..... | 43 |
| Ilustración 9. Indicadores Financieros Empresa Objeto de Estudio 2015 -2016..... | 43 |
| Ilustración 10. Objetivos Estratégicos - Dimensión Clientes | 46 |
| Ilustración 11. Mapa de Procesos - Empresa Objeto de Estudio | 51 |
| Ilustración 12. Macro Indicadores Organizacionales - Empresa Objeto de Estudio | 53 |
| Ilustración 13. Objetivos Estratégicos - Dimensión Procesos Internos | 53 |
| Ilustración 14. Competencias Organizacionales | 55 |
| Ilustración 15. Objetivos Estratégicos - Dimensión Humana | 58 |
| Ilustración 16. Matriz Mckinsey - Empresa Objeto de Estudio..... | 60 |
| Ilustración 17. Planteamiento de problemáticas por Dimensión Estratégica..... | 62 |
| Ilustración 18. Planteamiento de problemática perspectiva procesos Internos..... | 64 |
| Ilustración 19. Plantilla Administración y Gestión de Hallazgos | 65 |
| Ilustración 20. Mapa de Procesos Actualizado 2018 | 68 |
| Ilustración 21. Organigrama - Empresa Objeto de Estudio | 70 |
| Ilustración 22. Plan de Acción | 78 |

Resumen

Las tendencias de consumo de los clientes con respecto a algún producto o servicio, son una variable directamente proporcional para la estimación financiera de una compañía; por lo cual, cualquier factor interno o externo a la misma que cambie la situación o las condiciones en las que se venía ofertando el bien o servicio por mínimo que sea, llega a tener un impacto significativo en los indicadores económicos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el desarrollo del presente trabajo, se toma como objeto de estudio una empresa prestadora del servicio de gas natural en los departamentos de Cundinamarca, Meta y Guaviare, de la cual se realiza una caracterización detallada. Se evalúan los factores internos y externos de la compañía a partir de la aplicación de varias matrices, identificando una serie de problemáticas que afectan los diferentes procesos de la compañía.

A partir de éstos, se elige una para realizar el planteamiento de solución de la misma, plasmando detalladamente el plan de acción, los indicadores que medirían la gestión y la forma en que la propuesta se articularía con los procesos internos de la compañía.

Palabras clave: Tendencias de consumo, indicadores financieros, servicio, ventas

Abstract

The consumer trends of customers concerning to a product or a service are a directly proportional variable for the financial estimation of a company; Therefore, any internal or external factor that changes the features or the conditions that the good or service was offered by the minimum of it, this can have a significant impact on the economic indicators of the company.

Taking into account the information above, during this project, the main object of study is a Natural Gas Service provider company in the departments of Cundinamarca, Meta and Guaviare, of which a detailed characterization is carried out. The external and external factors of the application of several matrices are evaluated, identifying a series of problems that affect the different processes of the company.

Based on them, it is chosen one as the approach of the solution of it , detailing the plan of action, the indicators that measure the management and the way in which the proposal is articulated with the internal processes of the company.

Keywords: Consumer trends, financial indicators, service, sales

Introducción

Al interior de toda empresa, existen múltiples procesos que hacen posible el funcionamiento de la misma, y el correcto desempeño de éstos, es lo que lleva a una compañía a posicionarse en el mercado convirtiéndose en una posible potencia económica.

Sin embargo, siempre existirán dificultades que pueden interferir en el correcto desarrollo de las diferentes actividades que se ejecutan por procesos, lo que afecta de manera directa los múltiples recursos de la compañía, y bajo este factor de riesgo, es pertinente que se identifique de manera inmediata aquello que está originando la afectación, y proceder a ejecutar las acciones pertinentes para su solución.

Por lo anterior, durante el desarrollo del presente trabajo, se tomó como objeto de estudio una empresa prestadora del servicio de gas natural residencial en el departamento del Meta, en la cual se realizó un diagnóstico que permitió la identificación de algunas problemáticas al interior de sus procesos, y a partir de los hallazgos, se emplearon herramientas de selección para realizar un enfoque específico en la solución de una de las problemáticas. A partir de la delimitación de la problemática, se ilustra cómo se integra la solución planteada con los procesos al interior de la compañía, las metas que se esperan alcanzar con su aplicación, el indicador que medirá los resultados obtenidos y el plan de acción que se llevará a cabo, determinado tiempos y recursos necesarios.

Para la elaboración del presente análisis, fue necesario trabajar de la mano con la Líder del proceso de Facturación para abordar a profundidad el planteamiento de los indicadores que buscan medir la solución propuesta, ya que el proceso que ella lidera es uno de los que directamente se ven afectados por la problemática identificada, por lo cual estuvo siempre dispuesta a orientar las diferentes inquietudes que surgieron durante el desarrollo de la actividad.

Teniendo en cuenta que el subproceso de normatividad y control de la empresa objeto de estudio exigió total confidencialidad de la información a la cual se iba a tener acceso por medio de un oficio firmado por mutuo acuerdo, el nombre de la compañía no se encuentra descrito en la extensión del presente trabajo.

1. Justificación

La compañía objeto de estudio, al ser una empresa dedicada a ofrecer soluciones energéticas a partir de la distribución y comercialización de gas natural, debe continuamente realizar evaluaciones diagnósticas para identificar riesgos que puedan afectar el correcto funcionamiento de sus procesos, con el fin de garantizar que la prestación de su servicio sea de alta calidad y satisfactorio para sus clientes externos, y a su vez genere los resultados financieros esperados por sus accionistas.

Por lo cual, se lleva a cabo un proceso de análisis e investigación con el que se pretende realizar la identificación de problemáticas y riesgos que estén generando alguna afectación al interior de los procesos de la empresa, a partir de la aplicación de diferentes herramientas administrativas, con el objetivo de realizar el planteamiento de acciones de mejora e indicadores que midan las soluciones propuestas, proporcionar elementos útiles a la organización para la toma de decisiones frente a situaciones que representen dificultad en su manejo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar de forma detallada una empresa prestadora del servicio de gas natural residencial en Villavicencio – Meta, considerando los factores internos y externos que influyen en las operaciones de la organización, para plantear alternativas de solución que mejoren su productividad y competitividad.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades existentes en la empresa, mediante la aplicación de matrices para recopilar información.
- Diagnosticar los factores de riesgo que no permiten se cumplan las proyecciones de venta y consumo de gas natural para uso de tipo residencial.
- Plantear alternativas de solución, integrándolas con los procesos al interior de la compañía.

3. Caracterización de la Empresa

3.1. Descripción de la empresa

El 16 de Octubre del año 1987 bajo la iniciativa del Dr. Miguel Castro nace esta empresa dedicada al suministro de gas domiciliario a los hogares llaneros. Su primera sede se encontraba ubicada en las inmediaciones del Parque Infantil de Villavicencio y en 1992, se traslada al sector de El Caudal y en 2015 a una nueva sede en el Siete de Agosto.

Entre 1996 y el año 2000, amplió su cobertura a municipios del Meta y Cundinamarca. En 2002 obtiene la certificación ISO 9001 para su Sistema de Calidad tras un proceso de tres años de implementación.

En el año 2006 se crea el departamento de Gas Natural Vehicular – GNV para el diseño, interventoría y mantenimiento de Estaciones de Servicio de GNV.

Entre 2007 y 2009 amplía la cobertura de la prestación del servicio de gas domiciliario a otros municipios del Meta como Barranca de Upía, Puerto López, San Juan de Arama, Puerto Gaitán, Cubarral, El Castillo, El Dorado, Fuente de oro, Puerto Lleras, Puerto Rico y Puerto Concordia. Se lleva a cabo además la fusión con Gas vehicular.

En septiembre de 2016 realiza en tiempo récord la transición de la norma ISO 9001 versión 2008 a la versión 2015, convirtiéndose en la primera empresa de servicio público de gas domiciliario en el país en obtener este logro.

3.2. Direccionamiento Estratégico

- **Misión**

La empresa objeto de estudio es una organización sostenible, dedicada a brindar de manera efectiva soluciones energéticas a partir del gas natural y combustibles alternos, con estándares de calidad que aseguren el cumplimiento de la oferta de servicio y generación de valor a los grupos de interés. (Intranet corporativa, 2017, párr. # 1)

- **Visión**

La empresa objeto de estudio, se consolida como una compañía líder en el mercado regional y reconocida a nivel nacional en el sector de gas y comercialización de soluciones energéticas, orientada a la satisfacción de nuestros clientes, rentabilidad y crecimiento económico, adoptando un comportamiento respetuoso con el medio ambiente y comprometida con el desarrollo del capital humano. (Intranet corporativa, 2017, párr. # 2)

3.3. Cultura organizacional

Se presenta un continuo crecimiento del capital humano en el conocimiento teórico - práctico de sus funciones, generando de este modo una mejor prestación del servicio, lo que a su vez, produce satisfacción en sus clientes.

La compañía se encuentra constantemente expuesta a los cambios, esto debido a las nuevas necesidades que van presentando los usuarios y el medio en que se desenvuelve, por lo que adopta una posición flexible ante las modificaciones que deban hacerse en el momento

determinado, lo que conlleva que la compañía esté en constante crecimiento. (Intranet corporativa, 2017, párr. # 3)

3.4. Principios Corporativos

- La calidad e idoneidad del capital humano, equipos y procedimientos de la organización, se traduce en la prestación de un excelente servicio; buscando la mejora continua para lograr la satisfacción de sus clientes y demás grupos de interés.
- El principal activo de la organización es su Capital Humano. Su calidad humana se refleja en el trato sencillo y noble hacia los demás. Su competencia permite cumplir con los resultados establecidos. El buen desempeño permite oportunidades de mejorar a nivel personal, laboral y profesional.
- La organización es conscientes de la necesidad de cambio, el cual asume con madurez, demostrando habilidades para sacar adelante los proyectos o eventos que se presenten. Es flexibles ante los cambios que demanda el medio en que desarrolla sus actividades.
- La organización asume con responsabilidad su misión como empresa. Se caracteriza por la honestidad, la práctica permanente de una sana competencia, ética empresarial y mejora continua que contribuye al crecimiento de la empresa y el buen relacionamiento con sus grupos de interés.
- Consciente de la necesidad de un desarrollo sostenible, para la empresa es de gran importancia la conservación del medio ambiente. Inculca en su personal el respeto y el cuidado por el mismo, contribuyendo de esta manera con el bienestar de las nuevas generaciones. (Intranet corporativa, 2017, párr. # 4-9)

3.5. Valores corporativos

| | | |
|-------------|------------|------------|
| Respeto | Compromiso | Honestidad |
| Humildad | Confianza | Alegría |
| Solidaridad | Lealtad | |

(Intranet corporativa, 2017, párr. # 10)

3.6. Políticas de calidad

La organización está comprometida a mejorar continuamente sus procesos de manera efectiva, segura y respetuosa, con una clara orientación de la oferta de servicio y generando valor a sus grupos de interés. (Intranet corporativa, 2017, párr. # 11)

3.7. Objetivos organizacionales

1. Fortalecer y diversificar los programas que contribuyen a hacer de la empresa un mejor lugar de trabajo.
2. Desarrollar el liderazgo humano para lograr equipos de alto rendimiento comprendidos y leales con la organización.
3. Desarrollar prácticas de relacionamiento que permitan fomentar una cultura de comunicación efectiva.
4. Mantener y fortalecer el entorno y las condiciones ambientales, seguras y saludables en el trabajo para todos los colaboradores a través del sistema gestión de seguridad y salud en el trabajo SG – SST.

5. Gestionar de manera permanente la efectividad de los procesos buscando la mejora continua, dando cumplimiento a la normatividad vigente.
6. Fortalecer la gestión del cambio y del conocimiento generando innovación en los procesos de la organización.
7. Fortalecer la cultura de servicios y de Enfoque de Gestión de Procesos EGP para mejorar los resultados de la organización.
8. Afianzar el enfoque de gestión de riesgos y oportunidades para contribuir con la sostenibilidad de la organización.
9. Implementar soluciones tecnológicas de acuerdo a las necesidades de la organización y de los diversos grupos de interés
10. Lograr que los clientes reconozcan a la organización por el cumplimiento de la oferta de servicio y generación de valor.
11. Diversificar productos y servicios que satisfagan al cliente y le permitan mantener o incrementar su demanda.
12. Lograr que los grupos de interés reconozcan a la organización por su buena relacionamiento.
13. Fortalecer y diversificar la aplicación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE que contribuyan al bienestar de la sociedad.
14. Generar mayor rentabilidad a partir de la diversificación del portafolio de servicios y del crecimiento del mercado.
15. Optimizar el indicador financiero *EBITDA* de la organización, acrónimo del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos

financieros, en vía del mejoramiento de los procesos, eficiencia en el manejo de los recursos y rentabilidad en las líneas de negocio.

16. Mantener los indicadores financieros dentro de los parámetros establecidos por los accionistas y el entorno. (Intranet corporativa, 2017, párr. # 12)

3.8. Portafolio de Servicios.

La compañía objeto de estudio es una empresa dedicada a la prestación del servicio de distribución y comercialización de Gas Natural y Combustibles, proporcionando productos con altos estándares de calidad.

También presta servicios especiales de Reparación y Post – Venta como son:

- Conexión de gasodomésticos – estufas, hornos, calentadores, secadora y barbacoa.
- Arreglos de Interna.
- Cambios de medidor.
- Traslado de puntos de conexión.
- Puntos adicionales de conexión.
- Levantamiento para la valorización de instalación.
- Revisión de instalación – RTR = Revisión Técnico Reglamentaria
- Revisión de Medidor.
- Reparación de instalación interna.

Adicionalmente presta servicios que deben ser solicitados por medio de una carta como:

- Suspensiones por Remodelación.
- Reconexión del Servicio.
- Suspensión Temporal. Para llevarla a cabo el usuario debe estar al día con la empresa por cualquier concepto de cobro.

El tiempo de duración de la suspensión aplica hasta un máximo de seis meses y en el momento en que la empresa realice la reconexión, se cobrará la tarifa vigente para ese servicio.

Los siguientes servicios deben ser solicitados directamente por el suscriptor o dueño del predio:

- ***Traslados de Medidores***

De acuerdo a la Resolución 067 de 1995 CREG IV 5.5 Medición y Equipos de Medición: 4.23 el distribuidor o el comercializador deberá instalar y mantener un medidor o dispositivo de medición para el servicio. El medidor estará ubicado en un lugar accesible para su lectura, salvo que se instalen dispositivos que permitan su lectura remota.

- ***Cambio de medidor por mayor capacidad***

Para solicitar este servicio se debe realizar un levantamiento con el objetivo de verificar la potencia de los gasodomésticos y la tubería a instalar.

3.9. Análisis de las políticas empresariales, los objetivos organizacionales y su cultura.

La empresa objeto de estudio, como cualquiera otra compañía innovadora, se proyecta a estar en continua transformación al interior de sus procesos, conforme las necesidades y exigencias que presenta día a día el mercado, lo cual se evidencia en la descripción de su política de calidad, sus objetivos organizacionales y el establecimiento de sus metas, reflejados en su misión y visión.

Sin embargo, para poder llevar lo teórico a una práctica medible, la empresa ha requerido de la implementación de diversas estrategias y herramientas para orientar a cada uno de sus colaboradores al cumplimiento de los retos propuestos al interior de la misma; por lo cual, ha empleado el uso de cuatro herramientas con las cuales busca mejorar la efectividad y la eficiencia en el desarrollo de sus procesos internos, además de mejorar las condiciones laborales de sus equipos de trabajo, las cuales corresponden a la:

- **Implementación correo Google:** Anteriormente la organización contaba con un correo interno empresarial, el cual no ofrecía la suficiente capacidad para enviar archivos adjuntos de gran capacidad, lo que hizo evidente la necesidad de adoptar una nueva herramienta de mensajería y comunicación online; por lo cual, las directivas optaron por adquirir un correo organizacional bajo la estructura del correo de Gmail.

Esta herramienta, si bien ha presentado notablemente mejores resultados al permitir enviar archivos de gran capacidad a diferentes destinatarios, también ofrece la oportunidad

de trabajar en hojas de cálculo, visualizar la agenda de actividades de otros colaboradores, hacer video llamadas, guardar información en una nube, realizar diapositivas y documentos escritos online sin la necesidad de poseer licencias de Office, entre otras bondades.

- ***Implementación de Gestión de Desempeño:*** Con la idea de poder realizar una medición real de las actividades que se desarrollan al interior de la empresa, y presentar ante la junta directiva y accionistas resultados porcentualmente mucho más reales, la compañía decidió implementar un mecanismo de evaluación de las actividades desempeñadas por cada uno de sus colaboradores mediante indicadores de desempeño, los que están directamente relacionados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende la misión y visión de la empresa; por lo cual, se usa como incentivo de la iniciativa una bonificación extra salarial para todo el personal que logre alcanzar las metas establecidas, lo que ha fortalecido el compromiso y el sentido de pertenencia con la compañía por parte de los colaboradores de la empresa.
- ***Implementación de Escuela de Líderes:*** Esta actividad corresponde a una serie de capacitaciones dirigidas a los funcionarios de la alta y mediana gerencia, que en su mayoría tienen personal a cargo.

Se lleva a cabo fuera de las instalaciones de la empresa, con la finalidad de ofrecer un espacio diferente a los colaboradores, donde pueden concentrar su atención en aprender elementos necesarios para su desarrollo como líderes dentro de la organización, las actitudes, aptitudes y acciones a realizar frente a sus equipos de trabajo.

- ***Implementación nuevo software comercial:*** Toda herramienta tecnológica que se pretende implementar al interior de una empresa, busca la optimización en los tiempos de ejecución de actividades, la efectividad en la información generada, la reducción de costos, y la disminución de errores de ejecución al automatizar muchos procesos; por lo cual, la organización determinó la necesidad de implementar un nuevo sistema comercial que remplazara el que anteriormente venía empleando, ya que no satisfacía las necesidades de la empresa de acuerdo a su crecimiento continuo de clientes.

El software después de tres años de estar en desarrollo, finalmente entró en vigencia a partir del mes de marzo del año 2017. Los cambios son evidentemente notorios en optimización de tiempos, automatización de procesos y practicidad en su implementación, lo que ha permitido llevar a cabo otras actividades a nivel operativo y administrativo que no se podían ejecutar anteriormente para la mejora de los procesos internos por falta de tiempo.

4. Desarrollo de la práctica empresarial

4.1. Contexto

La comercialización de gas natural por red a pesar de consolidarse como la actividad económica principal de la compañía analizada, no es su única fuente de ingresos, pues cuenta con un amplio portafolio de servicios que se orienta a mejorar la satisfacción de sus clientes desde la instalación de sus centros de medición, conformado por el medidor de gas, el regulador, la válvula de corte y otros accesorios necesarios para la conexión a la tubería, además de la instalación de la interna que correspondiente a la tubería que va desde el medidor hasta los gasodomésticos como son la estufa, calentador, entre otros, hasta el suministro de gas en los mismos, y más aún para aquellos que se encuentran dentro de la clasificación de tipo de uso residencial; pues éstos representan un porcentaje significativo de aproximadamente el 59% de los ingresos de la empresa, por lo que se convierten en el foco sobre el cual la compañía presta una especial atención.

Sin embargo, durante la interacción con las bases de información internas de la empresa objeto de estudio contenidas en su sistema comercial y los análisis realizados sobre los datos allí contenidos, se pudo evidenciar que a pesar de que las ventas de nuevas matrículas de gas, es decir suscripciones al servicio, presentaban una tendencia creciente, el volumen de gas consumido por la totalidad de los usuarios no incrementaba de acuerdo a las proyecciones, sino que por el contrario, presentaban una decadencia significativa con referencia a meses y años anteriores, lo cual hacía evidente que factores externos a la compañía estarían provocando este comportamiento de consumo.

Sin duda alguna, las condiciones del mercado son continuamente cambiantes, afectando de una manera u otra los indicadores financieros de una compañía, por lo que se requirió conocer el comportamiento del mismo para identificar puntualmente los eventos sucedidos en el transcurso histórico del tiempo y poder entender cómo estos han trascendido en la empresa analizada.

4.1.1 Análisis de Tendencias – PESTEL.

4.1.1.1 Político.

Para hablar del aspecto político para la prestación del servicio de Gas Domiciliario, es necesario remitirse a la Constitución Nacional Colombiana al Decreto 1842 de 1991, en el cual estipula que la prestación de este servicio es público, independientemente que la empresa prestadora del servicio sea privada; por lo cual, toda persona **tiene derecho** a solicitar y obtener este servicio.

Sin embargo, cuando se dan inicio a proyectos gubernamentales para la construcción de viviendas de interés social, no se contempla realizar las adecuaciones correspondientes para la instalación del servicio de gas a diferencia como si se realizan para los servicios de agua, luz y alcantarillado, ya que la persona que tenga la oportunidad de adquirir este tipo de vivienda será la misma quien decida si obtener o no el servicio de gas. Caso distinto sucede con algunas firmas constructoras de otro tipo de viviendas, quienes realizan acuerdos comerciales con las empresas prestadoras del servicio de gas para la adquisición completa de la vinculación, cuyo valor es cargado posteriormente en el precio final de venta del predio a los clientes.

4.1.1.2. Económico.

El sector de Gas Natural, ha reflejado un crecimiento exponencial y vertiginoso durante los últimos años, a partir del hallazgo de nuevos yacimientos, existiendo la tendencia que la demanda del servicio aumente al ser un recurso natural económico y menos contaminante, fortaleciendo la dinámica de los mercados de combustibles.

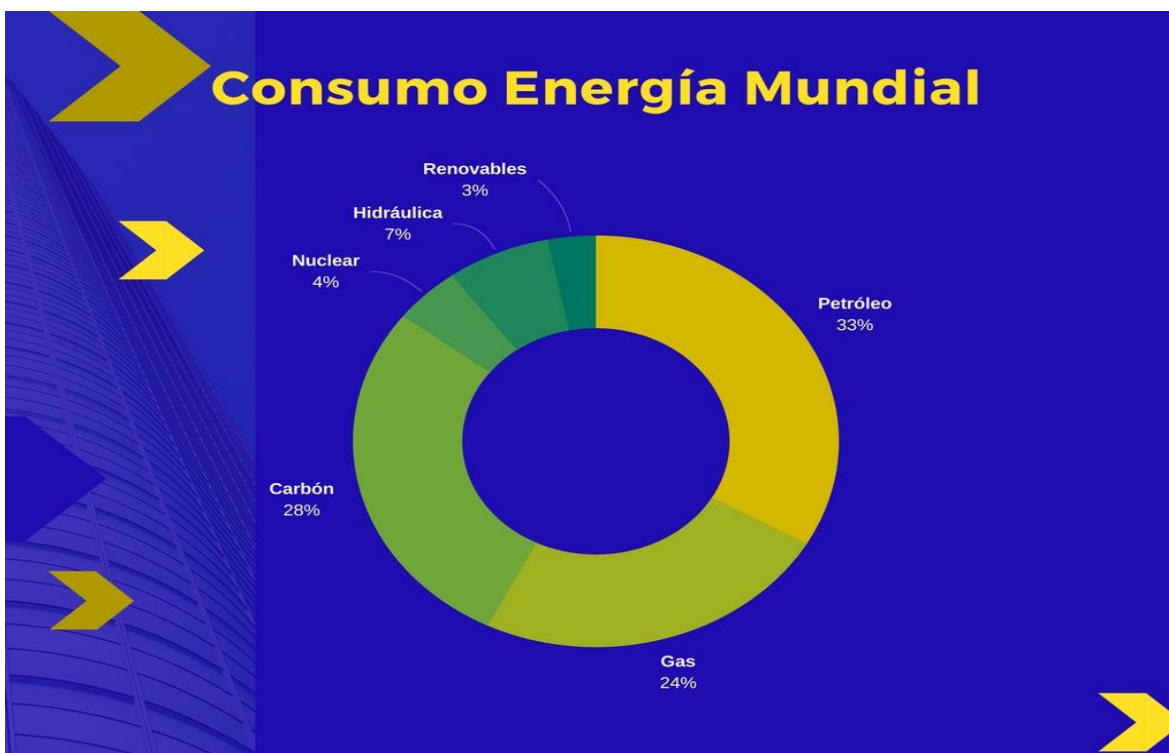


Ilustración 1. Porcentajes de consumo de Energía a nivel Mundial

Fuente: Mundial. BP Statistical Review 2017

Es importante tener en cuenta que el servicio de gas, no se oferta únicamente para los hogares, sino también para los vehículos, es decir Gas Natural Vehicular - GNV, y partiendo de este, es evidente que desde su implementación en el ámbito matriz, la variación de precios frente a la

gasolina, ha sido bastante significativa, fortaleciéndose más la venta de gas debido a su bajo precio en el mercado, disparando el consumo del mismo ya que ofrece ahorro y calidad.

La ciudad de Villavicencio cuenta con una población de 431.476 habitantes, de los cuales un 78,9% de los hogares cuentan con el servicio de gas natural por red (DANE, 2010), por lo cual, el 21,1% restante hace uso de sustitutos como el gas propano o el carbón, ya que la empresa objeto de estudio, es la única que presta el servicio en la ciudad.

4.1.1.3. Social.

Para la corte constitucional colombiana, es importante garantizar que la prestación de cualquiera de los servicios públicos, se oriente a mejorar la calidad de vida de la comunidad, logrando que también se vean beneficiadas aquellos grupos de personas en estado de marginación, no siendo la excepción el servicio de gas; por tal razón, realizan un test que busca medir la igualdad de derechos, oportunidades y trato para con los usuarios de este servicio, influyendo de manera directa con el bienestar social y la satisfacción del cliente externo.

Por lo anterior, en la ciudad de Villavicencio la empresa objeto de estudio representa un papel importante para satisfacer la necesidad de la población del servicio de gas, teniendo en cuenta que es la única compañía que oferta la distribución de gas natural por red en la ciudad, convirtiéndola en monopolio para este punto geográfico, a diferencia de otros municipios como el de Acacías en el que también presta su servicio, pero cuenta con una competencia directa como es la empresa Madigás S.A E.S.P.

4.1.1.4. Tecnológico.

Siempre que se presta un servicio domiciliario con una periodicidad mensual, se emite una facturación para cobrar el valor del mismo, por lo cual se requiere de las herramientas necesarias para hacer llegar la cuenta de cobro a los beneficiarios del servicio, y a través del tiempo se ha empleado la impresión de la factura en una hoja tamaño carta y tinta.

En materia de compañías de gas domiciliario a nivel de Colombia, la empresa objeto de estudio es pionera en la emisión de la factura tan pronto es toma la lectura del medidor lo que se denomina Facturación en Sitio - FES, siendo este un avance tecnológico que ha logrado disminuir los tiempos de operatividad en campo, dando lugar a la implementación de nuevas actividades, además de ser solidario con el medio ambiente este nuevo método, ya que en lugar de la tinta se usa la impresión térmica, por lo que se emplea un papel especial, que en tamaño es mucho más pequeño que la factura tradicional de otro servicio.

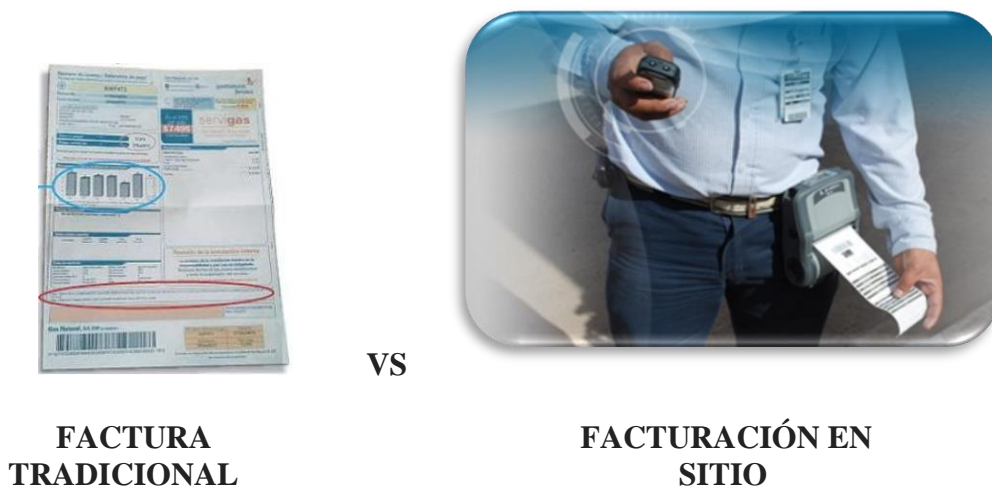


Ilustración 2. Factura tradicional vs facturación en sitio

Fuente: <https://www.ctmsas.com/facturacion.php>

4.1.1.5. Ambiental.

En la ley 142 Art. 11 punto 5, que rige para todas las empresas prestadoras de un servicio público, se establece que dichas entidades deben: *“Cumplir con su función ecológica, para lo cual, y en tanto su actividad los afecte, protegerán la diversidad e integridad del ambiente, y conservarán las áreas de especial importancia ecológica, conciliando estos objetivos con la necesidad de aumentar la cobertura y la costeabilidad de los servicios por la comunidad”*, siendo este parámetro el que rige las actividades de expansión de redes de gas natural, las cuales buscan mejorar el alcance del servicio, siempre y cuando no tenga afectaciones tal cual como lo estipula la ley.

4.1.1.6. Legal.

En gas se regula la calidad del producto y la calidad del servicio. La calidad del producto está regulada por las resoluciones 071 de 1999, 054 de 2007 y 131 de 2009. En éstas, se establecen especificaciones en cuanto a poder calorífico, contenido de líquidos, contenido de azufre, contenido de CO₂, contenido de nitrógeno, contenido de oxígeno, contenido de vapor de agua, temperatura de entrega, contenido de polvos y materiales en suspensión, presión de entrega, entre otros. Éstos aspectos de regulación conciernen básicamente al comercializador y al remitente, y en caso de no cumplirse los estándares, el comercializador puede rehusar la entrega.

La calidad del servicio está regulada por la resolución 100 de 2003. Los estándares definidos son aplicables a los usuarios que estén conectados al sistema de distribución de gas natural por redes de tuberías.

4.1.2. Análisis de Competitividad – MAC.

Saber cómo competir con éxito en un determinado mercado, cómo aventajar a los competidores, e identificar las oportunidades que ofrece el entorno mercantil para poder satisfacer las necesidades de los clientes, son algunas de las razones por las cuales se hace importante aplicar a la organización objeto de estudio la Matriz de Perfil Competitivo.

A pesar que en la ciudad de Villavicencio la empresa objeto de estudio es la única prestadora del servicio de gas natural por red, esta se ve enfrentada a las empresas que ofertan el gas propano, cilindro GP, tal como la empresa Rayo Gas S.A E.S.P, que en la siguiente tabla se denominará competidor sustituto.

Tabla 1. Matriz de perfil competitivo Empresa Objeto de estudio vs competidores sustitutos

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) | | | | | |
|--|----------|---------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Factores | Valores | Empresa Objeto de Estudio | | Competidor Sustituto | |
| | | Puntaje | Puntaje Ponderado | Puntaje | Puntaje Ponderado |
| Participación en el mercado | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Competitividad de precios | 0,13 | 2 | 0,26 | 4 | 0,52 |
| Posición financiera | 0,20 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Calidad del producto | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 |
| Lealtad del cliente | 0,10 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| Experiencia | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Recursos (capital financiero, infraestructura) | 0,10 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Cultura Organizacional | 0,08 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 |
| Capital humano | 0,07 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 |
| | 1 | | 2,94 | | 2,60 |

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la construcción de la anterior tabla, se tuvieron en cuenta varios datos estadísticos y documentales de diversas fuentes, tales como: el porcentaje de hogares que cuentan con el servicio de gas natural por red (DANE, 2010), los precios de venta y los valores facturados registrados para las dos empresas en comparación durante un período de tiempo específico en el Sistema Único de Información SUI, el registro histórico de la trayectoria de las compañías en el mercado disponible en la página web de cada una, la valoración de la encuesta de satisfacción al cliente realizada por la empresa objeto de estudio para el año 2017, dato que se encuentra registrado en el sistema interno Kawak para la medición de indicadores. Adicional, se realizó el análisis de los informes internos presentados ante el comité de gerencia de la compañía objeto de estudio, el cual contiene datos estadísticos múltiples, los cuales fueron esenciales para la asignación de los pesos de los demás ítems de la matriz.

Esta matriz además de evaluar los factores externos con los cuales se encuentra directamente relacionada una empresa con su competencia, también permite medir factores internos de la organización, los cuales tienen un alto porcentaje de trascendencia para garantizar el éxito de una compañía frente a otra.

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir del desarrollo de la matriz MPC, es notable que la empresa objeto de estudio presenta una fortaleza relativa mayor que la de su competidor al obtener 2,93 en su total; sin embargo, el resultado de 2,6 obtenido por la competencia, evidencia que esa compañía aunque presenta falencias en las cuales debe mejorar, tiene la posibilidad de igualar a la empresa objeto de estudio si focaliza sus esfuerzos en fortalecer aquellos factores en los que no presenta una valoración significativa y mantiene aquellos que cuentan con un puntaje

alto. Por lo anterior, la compañía estudiada debe continuar hacia la mejora continua, con el fin de mantener su posición frente a la competencia.

4.2. Diagnóstico

Con el propósito de poder conocer la situación en la cual se encuentra la empresa objeto de estudio y cuáles son aquellos impedimentos que no le permiten seguir creciendo, se hace necesario realizar la aplicación de una serie de herramientas administrativas de diagnóstico, tales como la matriz EFI, Evaluación de Factores Internos y la Matriz EFE, Evaluación de Factores Externos.

Tabla 2. *Matriz EFI – Empresa Objeto de Estudio*

| Factores críticos para el éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|-------------|--------------|-----------------|
| FUERZAS | | | |
| 1. Trayectoria en el sector de Servicios Públicos de Gas Natural. | 0.18 | 4 | 0.72 |
| 2. Reconocimiento en la calidad de la prestación de su servicio. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 3. Fortalecimiento en las actividades de marketing. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 4. Disposición de personal altamente capacitado en las diferentes actividades. | 0.16 | 4 | 0.64 |
| 5. Ampliación es su línea de negocio. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Manualidad en la ejecución de algunas actividades. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 2. Falta de expansión del servicio prestado a hacia otras regiones diferentes del país. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 3. Comunicación no efectiva entre áreas internas de la compañía | 0.15 | 1 | 0.15 |
| 4. Rotación continua del personal administrativo. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 5. Documentación correspondiente de instructivos, procesos y protocolos de las actividades empresariales. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.72 |

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFI se construye a partir de la observación del entorno en la cual se encuentra inmersa la empresa, acudiendo también a la inspección y validación de los registros en las bases de datos internas de la compañía, en las cuales se identificó información relevante como: el macro indicador de retención del personal, cantidad de colaboradores que cuentan con estudios técnicos, tecnólogos o profesionales, registro documental normalizado ante calidad de los procesos y actividades ejecutados por áreas vs la totalidad de actividades realizadas, cantidad de campañas publicitarias registradas por el proceso de comunicaciones en el transcurso del año, registro histórico de la presencia de la compañía en el mercado, documentación de diferentes planes de acción para subsanar falencias identificadas.

A partir de lo anterior, se evalúa con mayor peso los criterios que tienen más incidencia en la empresa y con un menor peso aquellos que no afectan de forma significativa el diario accionar de la misma; así también se establece la calificación de los criterios. Una vez asignados los valores, se procede a ponderar los criterios teniendo como resultado un total de 2,72.

De acuerdo a la puntuación pondera total de 2.72 en la matriz EFI, es posible identificar que la empresa se encuentra por encima del promedio de la media de fortaleza interna general que corresponde a un valor de 2.5. A su vez, permite evidenciar que su mayor fortaleza está en el conocimiento del sector como así lo indica su peso ponderado de 0.72, lo que se puede atribuir a la gran cantidad de tiempo que lleva la compañía en el mercado, 30 años a 2017, seguido de la disponibilidad de personal altamente calificado para las actividades asignadas, teniendo en cuenta el proceso de selección minucioso realizado por el área de Gestión Humana y el continuo

incentivo por parte de la compañía para la capacitación profesional de sus colaboradores a través de apoyo económico.

Tabla 3. Matriz EFE - Empresa objeto de estudio

| Factores críticos para el éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Ampliar la presencia de la empresa a nuevos mercados geográficos. | 0.20 | 4 | 0.8 |
| 2. Ampliar la línea de servicios ofertada para satisfacer una gama mayor de las necesidades de los clientes. | 0.15 | 4 | 0.6 |
| 3. Surgimiento de nuevas tecnologías adaptables a los servicios ofertados por la empresa. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 4. Ejecución de nuevos proyectos de vivienda que requieran la instalación de la red de gas. | 0.10 | 2 | 0.2 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Cambio adverso en la tasa de cambio de divisas en el valor de compra del gas natural. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 2. Pérdida en ventas debido a nuevas empresas competidoras en el mercado. | 0.13 | 2 | 0.26 |
| 3. Baja en los precios del servicio ofertado por las empresas de la competencia o sustitutos | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 4. Sucesos de fenómenos naturales que afecten las redes de transporte del gas natural. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 5. Escases de gas natural en los pozos petroleros. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.56 |

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFE se construye de la misma forma en la que se construyó la matriz EFI, tomando como punto de partida la información contenida en los planes tácticas proyectados para el año, en los cuales se realizaba la descripción de tallada de las nuevas iniciativas para ampliar la línea de negocio, expansión del servicio, nuevas proyecciones tecnológicas, entre otras proyecciones para el año.

Para la identificación de las amenazas, se empleó el análisis de la información emitida por los medios de comunicación como: los diarios El Portafolio y Dinero en materia de tendencias económicas y del sector mercantil; adicional, la información disponible en el Sistema Único de Información SUI para conocer las tendencias de precios mes a mes de las empresas que ofertan un servicio sustituto en la ciudad de Villavicencio e información adicional disponible en la red web relacionada con el sector de gas natural.

De acuerdo a los factores analizados y la puntuación ponderada total 2.56 obtenida en la matriz EFE, , se puede decir que la empresa se encuentra levemente por encima de la media, donde se evidencia que su esfuerzo esta enfocado en trabajar por la capitalización de las oportunidades que le ofrece el entorno con el propósito de evitar las amenazas, donde su mayor oportunidad está en la ampliación de las redes de su servicio, teniendo en cuenta que a la fecha existen aún sectores del departamento del Meta que no cuentan con el servicio de gas natural por red, por lo que ya se han iniciado proyectos de expansión en el municipio de San Carlos de Guaroa. En relación con las amenazas, la de mayor impacto corresponde a la competencia de precios que debe enfrentar con las empresas que ofertan un servicio sustituto como lo es el gas propano, conocido como de pipeta, pues debido a que estas empresas no requieren de la misma cantidad de personal e infraestructura para su operación, evidentemente sus costos y gastos son mucho menores, lo que se puede ver reflejado en sus precios de venta. La forma estratégica por medio de la cual la compañía puede contrarrestar parte del impacto, es recordando a sus clientes la calidad del servicio ofertado y los beneficios del mismo, ganando la fidelización de éstos a pesar de presentar inicialmente un costo mayor la obtención del servicio de gas por red.

Los resultados obtenidos a partir de las matrices para la empresa objeto de estudio, son un punto de partida para poder transformar las amenazas en oportunidades de mejora y las debilidades en fortalezas permanentes. Sin embargo, este análisis tiene una limitación, y es que en sí mismo no proporciona las acciones necesarias a realizar para producir un cambio a nivel estratégico, solo es el punto de partida para posteriormente proponer estrategias, Matriz CAME, Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar, que orienten a la organización a un crecimiento integral.

Adicional al diagnóstico anterior, se realizó la recopilación de información adicional donde se identificó que a partir del año 2016, la gobernación del Meta en conjunto con la alcaldía de la ciudad de Villavicencio, iniciaron el proceso de entrega de vivienda de interés social ubicados en el sector conocido como la Madrid. De acuerdo a los informes del plan de desarrollo territorial, se proyectan entregar 3196 casas de interés social, las cuales inicialmente cuentan únicamente con los servicios públicos de alcantarillado, luz y agua.

Esta situación implica, que cientos de familias que actualmente se encuentran ubicadas en casas de otros sectores de la ciudad, posiblemente en arriendo, que cuentan con todos los servicios públicos incluyendo el de gas y que ahora serán beneficiarias de este proyecto del gobierno, deberán desplazarse a estas nuevas viviendas, las cuales no cuentan inicialmente con el servicio de gas natural domiciliario, por lo que deberán optar por recurrir a la compra de pipetas de gas propano mientras puedan realizar el trámite correspondiente para adquirir el servicio de gas, lo cual puede estar generando una afectación económica directa para la compañía objeto de estudio, sin que esta lo perciba en el momento.

De acuerdo a los registros de la base de datos que se encuentran en el sistema comercial de la empresa objeto de estudio, actualmente presta el servicio de gas a 2398 viviendas de interés social que han sido terminadas a la fecha en la ciudad de Villavicencio - Meta, lo cual quiere decir, que aún 798 casas no cuentan con la instalación de gas de acuerdo a las 3196 viviendas que se esperan entregar conforme a los informes del plan de desarrollo territorial. Este es un gran número de viviendas que están dejando de aportar ingresos a la compañía, lo cual puede explicar la disminución del consumo gas y de los ingresos por este concepto que se puedan presentar.

Tabla 4. Reporte Emitido Septiembre 2017 – Barrio la Madrid

REPORTE VEREDAS 09-2017

MUNICIPIO VILLAVICENCIO

| BARRIO | TIPO DE USO | ESTRATO | USUARIOS | CONSUMO METROS | CONSUMO PLENO | FACTURADO | RECAUDADO | % RECAUDADO | VALOR REFACTURADO |
|---------------------------|---------------------|---------|----------|----------------|---------------|-----------|-----------|-------------|-------------------|
| LA MADRID ETAPA V | Uso Residencial Gas | 1 | 7 | 4 | 5.029 | 2.390 | 0 | 0,0% | 0 |
| TOTAL LA MADRID ETAPA V | | | 7 | 4 | 5.029 | 2.390 | 0 | 0,0% | 0 |
| LA MADRID ETAPA III | Uso Residencial Gas | 1 | 788 | 7.041 | 8.788.796 | 4.357.525 | 4.473.420 | 102,66% | 736.578 |
| | Uso Comercial Gas | | 4 | 73 | 77.224 | 92.996 | 99.257 | 106,73% | 219.563 |
| TOTAL LA MADRID ETAPA III | | | 792 | 7.114 | 8.866.020 | 4.450.521 | 4.572.677 | 102,74% | 956.141 |
| LA MADRID ETAPA I | Uso Residencial Gas | 1 | 790 | 7.409 | 9.203.827 | 4.687.460 | 4.691.383 | 100,08% | 783.888 |
| | | 2 | 1 | 12 | 15.158 | 9.010 | 9.758 | 108,3% | 0 |
| | Uso Comercial Gas | | 11 | 922 | 971.109 | 1.082.012 | 873.716 | 80,75% | 6.799 |
| TOTAL LA MADRID ETAPA I | | | 802 | 8.343 | 10.190.094 | 5.778.482 | 5.574.857 | 96,48% | 790.687 |
| LA MADRID ETAPA II | Uso Residencial Gas | 1 | 459 | 4.184 | 5.219.989 | 2.595.385 | 2.607.908 | 100,48% | 455.183 |
| | | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% | 0 |
| | Uso Comercial Gas | | 7 | 399 | 422.091 | 475.231 | 464.550 | 97,75% | 69.531 |
| TOTAL LA MADRID ETAPA II | | | 467 | 4.583 | 5.642.080 | 3.070.616 | 3.072.458 | 100,06% | 524.714 |
| LA MADRID ETAPA IV | Uso Residencial Gas | 1 | 329 | 2.754 | 3.439.487 | 1.700.083 | 1.866.726 | 109,8% | 316.572 |
| | | 2 | 1 | 12 | 15.158 | 9.010 | 9.758 | 108,3% | 0 |
| TOTAL LA MADRID ETAPA IV | | | 330 | 2.766 | 3.454.645 | 1.709.093 | 1.876.484 | 109,79% | 316.572 |

Fuente: Sistema comercial – Empresa analizada

A partir de lo anterior, se procedió a realizar una investigación de la cantidad de metros cúbicos vendidos de gas propano o licuado en las bases de datos del Sistema Único de Información de Servicios Públicos Domiciliarios - SUI, encontrando información actualizada hasta el último trimestre del año 2016 como lo refleja el siguiente cuadro para la ciudad de Villavicencio:

Tabla 5. Precios y cantidades de cilindros GLP vendidos en Villavicencio

| MUNICIPIO | PERIODO | 100 LBS | | 40 LBS | | 30 LBS | | m3 GN |
|---------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| | | Precio | Unidades | Precio | Unidades | Precio | Unidades | |
| Villavicencio | Oct/16 | \$74.912 | 2.440 | \$35.894 | 16.499 | \$26.694 | 8.077 | 666.436 |
| | Nov/16 | \$79.766 | 2.511 | \$37.042 | 15.842 | \$29.529 | 7.909 | 652.355 |
| | Dic/16 | \$79.766 | 2.511 | \$37.042 | 15.842 | \$29.529 | 7.909 | 652.355 |

Fuente:

http://bi.superservicios.gov.co/o3web/browser/showView.jsp?viewDesktop=true&source=SUI_GLP_COMERCIAL%2FVentas_en+_Kg_por_presentaci%F3n%23_public

La información reflejada en el cuadro, expresa las unidades de medida como libras de acuerdo a la capacidad de cada cilindro, pero para poder realizar una comparación se tendrán en cuenta los siguientes datos de conversión: 1mts3 gas = 1,72 Lb

Si se toma como referencia las unidades vendidas de cilindros de 30Lbs únicamente para el mes de Octubre se puede decir que:

- 30Lbs * 8077Unid = 242.310 Lbs
- 243.310 Lbs / 1,72 Lbs = 140.878 mts3

Tomando en cuenta los datos a partir de la conversión, aproximadamente 140.878 mts3 dejaron de ser vendidos por la empresa para ser sustituidos por gas licuado, lo cual podría equivaler a unos \$120.000.000 mensuales, por tanto a \$1'440.000.000 anuales, en promedio de pérdidas para la compañía.

Tomando como punto de partida todo lo anterior, se realizó un focus group con 12 personas que actualmente residen en el sector del barrio la Madrid o tienen familiares habitando allí, preguntando cuál era el motivo por el cual aún no habían adquirido una instalación de gas natural, donde un 75 % de los participantes coincidió en que el valor inicial de la matrícula de gas era costosa, y no contaban con los recursos suficientes para acceder a ésta.

De acuerdo a los resultados del focus group, fue evidente que existe un alto desconocimiento por parte de la población local de los planes de financiamiento que brindan las empresas prestadoras del servicio de gas por ley, por lo cual es un factor potencial a ser reforzado.



Ilustración 3. Registro Focus Group

Fuente: Autora

Si bien es de suma importancia conocer el comportamiento tanto de los factores internos como externos a nivel general, sin duda alguna es requerido conocer el desarrollo de la empresa de acuerdo a sus dimensiones estratégicas, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Talento Humano, para poder realizar un análisis del comportamiento de la compañía para el logro de los objetivos de rentabilidad, crecimiento y generación de valor. Analizar posibles problemas de financiación, de utilidades, márgenes netos, rentabilidad de activos, análisis de activos fijos y activos intangibles, esto a nivel de la perspectiva financiera.

En cuanto a la perspectiva de clientes, se hace necesario realizar un análisis del portafolio de productos y servicios, precios, estrategias comerciales, canales de distribución, relaciones y procesos de atención al cliente externo.

Para la perspectiva de procesos internos, se requiere de analizar todos los procesos involucrados en la organización identificando la cadena de valor a través de los mismos y analizar las áreas funcionales: financiera, de producción, mercadeo y talento humano.

Y por último, para evaluar la perspectiva de formación y crecimiento de gestión humana, es pertinente realizar un análisis del capital humano, habilidades, competencias, capacitación y conocimiento, capital de información, sistemas de información, red capital organizacional, trabajo en equipo, dirección, liderazgo y relaciones de la empresa con el cliente interno o talento humano de la compañía.

4.2.1 Evaluación por Perspectivas.

4.2.1.1 Evaluación Perspectiva Financiera.

Para poder realizar el respectivo análisis de la perspectiva financiera, inicialmente es necesario conocer los objetivos financieros que están establecidos en la empresa objeto de estudio y los resultados económicos durante un periodo de tiempo, por lo que a continuación se presentarán los objetivos y las cifras financieras para los años 2015 y 2016.

DIMENSIONES FINANCIERA

15. Generar mayor rentabilidad a partir de la diversificación del portafolio de servicios y del crecimiento del mercado

16. Optimizar el EBITDA de la Organización vía mejoramiento de los procesos, eficiente manejo de los recursos y rentabilidad en las líneas de negocio

17. Mantener los indicadores financieros dentro de los parámetros establecidos por los accionistas y el entorno..

Fuente: Libro de Informe Anual de Asamblea – 2016.

Ilustración 4. Objetivos Estratégicos - Dimensión Financiera

Fuente: Intranet Corporativa

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

| | 2016 | 2015 | Variación 2016 (-) 2015 | Var % |
|--|------------------------|------------------------|----------------------------|---------------|
| ACTIVOS | | | | |
| Activos corrientes | 49.870.641.023 | 56.958.725.882 | -7.088.084.859 | -12,44 |
| Efectivo y Equipamiento | 9.734.638.482 | 15.255.493.021 | -5.520.854.539 | -36,19 |
| Cuentas por Cobrar a Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar | 25.198.367.368 | 23.340.343.219 | 1.858.024.149 | 7,96 |
| Inventarios | 5.135.935.808 | 5.223.627.836 | -87.692.028 | -1,68 |
| Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta | - | 5.022.000.000 | -5.022.000.000 | -100,00 |
| Activos por Impuestos Corrientes | 8.213.718.606 | 7.293.093.539 | 920.625.067 | 12,62 |
| Activos Intangibles | 921.098.253 | 23.486.138 | 897.612.115 | 3,82 |
| Otros Activos no Financieros | 666.882.506 | 800.682.129 | -133.799.623 | -16,71 |
| Activos no corrientes | 119.888.714.324 | 115.039.420.682 | 4.849.293.642 | 4,22 |
| Activos Financieros | 8.947.222.211 | 8.104.674.672 | 842.547.539 | 10,40 |
| Cuentas por Cobrar a Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar | 8.804.036.248 | 7.748.578.493 | 1.055.457.755 | 13,62 |
| Propiedad, planta y equipo | 95.336.740.950 | 97.960.092.310 | -2.623.351.360 | -2,68 |
| Activos Intangibles | 3.788.855.864 | 100.983.872 | 3.687.871.992 | 3.651,94 |
| Activos por Impuestos Diferidos | 2.687.414.050 | 1.125.091.335 | 1.562.322.715 | 138,86 |
| Otros Activos No Financieros | 324.445.001 | 0 | 324.445.001 | 100,00 |
| TOTAL ACTIVOS | 169.759.355.347 | 171.998.146.564 | -2.238.791.217 | -1,30 |
| PASIVOS | | | | |
| Pasivos corrientes | 52.156.952.440 | 47.603.438.007 | 4.553.514.433 | 9,57 |
| Pasivos Financieros | 19.967.699.646 | 20.497.138.058 | -529.438.412 | -2,58 |
| Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar | 18.653.500.967 | 14.634.275.452 | 4.019.225.515 | 27,39 |
| Beneficios a Empleados | 2.692.454.656 | 2.413.224.587 | 279.230.069 | 11,57 |
| Provisiones | 0 | 15.465.000 | -15.465.000 | -100,00 |
| Pasivos por Impuestos Corrientes | 10.843.297.171 | 10.034.334.910 | 808.962.261 | 8,06 |
| Pasivos a largo plazo | 54.053.689.874 | 60.323.193.385 | -6.269.503.511 | -10,39 |
| Pasivos Financieros | 39.772.187.947 | 50.163.446.914 | -10.391.258.967 | -20,71 |
| Provisiones | 11.856.788.984 | 7.442.058.770 | 4.414.730.214 | 59,32 |
| Pasivos por Impuestos Corrientes | 1.456.473.443 | 1.414.378.201 | 42.095.242 | 2,98 |
| Interés Minoritario | 968239500 | 1.303.309.500 | -335.070.000 | -25,71 |
| TOTAL PASIVOS | 106.210.642.314 | 107.926.631.392 | -1.715.989.078 | -1,59 |
| PATRIMONIO | 63.548.713.033 | 64.071.515.172 | -522.802.139 | -0,82 |
| Capital Autorizado y Pagado | 18.996.915.000 | 18.996.915.000 | - | 0,00 |
| Prima en Colocación Acciones | 7.549.000 | 7.549.000 | - | 0,00 |
| Reservas | 19.316.342.274 | 18.678.134.948 | 638.207.326 | 3,42 |
| Superávit por Valorización | 7.462.488.993 | 7.736.483.854 | -273.994.861 | -3,54 |
| Ganancias Acumuladas efecto transición NIIF | 5.466.345.602 | 7.105.768.491 | -1.639.422.889 | -23,07 |
| Resultado del Ejercicio | 12.299.072.164 | 11.546.663.879 | 752.408.285 | 6,52 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 169.759.355.347 | 171.998.146.564 | -2.238.791.217 | -1,30 |

Ilustración 5. Estado de situación Financiera a 31 de Dic/16

ESTADO DE RESULTADOS

| | 2016 | 2015 | Variación 2016 (-) 2015 | Var % |
|--|------------------------|------------------------|----------------------------|--------------|
| Ingresos de Actividades Ordinarias | 182.591.806.315 | 177.139.630.425 | 5.452.175.890 | 3,08 |
| Ventas de Bienes (neto de descuento, rebajas y similares) | 42.947.315.142 | 48.967.611.341 | -6.020.296.199 | -12,29 |
| Prestación de Servicios | 135.582.483.341 | 123.307.416.843 | 12.275.066.498 | 10 |
| Dividendos | 168.788.144 | 167.071.130 | 1.717.014 | 1 |
| Intereses | 1.709.934.619 | 2.819.020.599 | -1.109.085.980 | -39 |
| Otros Ingresos de Actividades Ordinarias | 2.183.285.069 | 1.878.510.512 | 304.774.557 | 16 |
| | | | - | |
| Costo de Ventas | 136.502.519.255 | 130.392.851.604 | 6.109.667.651 | 4,68 |
| Ganancia Bruta | 46.089.287.060 | 46.746.778.821 | -657.491.761 | -1,41 |
| Otros Ingresos Ordinarios | 153.366.405 | 24.921.277 | 128.445.128 | 515,40 |
| Gastos de Administración | 17.572.148.538 | 18.029.115.181 | -456.966.643 | -2,53 |
| Otras Ganancias de la Operación | 1.369.542.118 | 809.450.086 | 560.092.032 | 69,19 |
| Total Ganancias Operacionales | 30.040.047.045 | 29.552.035.003 | 488.012.042 | 1,65 |
| Perdidas No Operacionales | 8.583.459.302 | 9.232.528.794 | -649.069.492 | -7,03 |
| Ganancias Antes de Impuestos de Renta y CREE | 21.456.587.743 | 20.319.506.209 | 1.137.081.534 | 6 |
| Provisión Impuesto diferido | 87.612.241 | 256.250.000 | -168.637.759 | -65,81 |
| Provisión Impuesto sobre la Renta | 5.843.587.716 | 5.642.836.477 | 200.751.239 | 3,56 |
| Provisión Impuesto sobre la Renta para la Equidad CREE | 3.226.315.622 | 2.873.755.853 | 352.559.769 | 12,27 |

*Ilustración 6. Estado de Resultados**Fuente: Libro de Informe Anual de Asamblea – 2016*

NOPAT = Net Operating Profit After Taxes - Beneficio Operativo Neto Después de Impuestos
WACC = Weighted Average Cost of Capital - Costo promedio ponderado del capital

des = Valor Económico Agregado

| NOPAT | 2015 | 2016 |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventas | 177.139.630.425 | 182.591.806.315 |
| Costo de Ventas | 130.392.851.604 | 136.502.519.255 |
| Utilidad Bruta | 46.746.778.821 | 46.089.287.060 |
| Gastos operacionales | 17.194.743.818 | 16.049.240.015 |
| Utilidad Operacional | 29.552.035.003 | 30.040.047.045 |
| Impuesto de renta | 18.005.371.124 | 17.740.974.881 |
| NOPAT | 11.546.663.879 | 12.299.072.164 |

*Ilustración 7. Beneficios Operativos después de Impuestos**Fuente: Elaboración propia*

| CAPITAL | 2015 | 2016 |
|---------|---------------|-----------------|
| | TOTAL ACTIVOS | 171.998.146.564 |

WACC 2015

| Financiamiento | Valor \$ | Dist. % | Costo | Ponderación |
|------------------------|------------------------|-------------|-------|---------------|
| Obligaciones Bancarias | 71.963.894.472 | 42% | 20% | 5,86% |
| Otros pasivos | 35.953.736.920 | 21% | 2% | 0,42% |
| Patrimonio | 64.071.515.172 | 37% | 30% | 11,18% |
| Total | 171.989.146.564 | 100% | | 17,45% |

Tax 30%

EVA 2.015

| NOPAT | CAPITAL | WACC | EVA |
|----------------|-----------------|--------|---------------------------|
| 11.546.663.879 | 171.998.146.564 | 17,45% | -18.470.381.313,35 |

WACC 2016

| Financiamiento | Valor \$ | Dist. % | Costo | Ponderación |
|------------------------|------------------------|-------------|-------|---------------|
| Obligaciones Bancarias | 60.708.127.093 | 36% | 22% | 5,51% |
| Otros pasivos | 45.502.515.221 | 27% | 2,5% | 0,67% |
| Patrimonio | 63.548.713.033 | 37% | 30% | 11,23% |
| Total | 169.759.355.347 | 100% | | 17,41% |

Tax 30%

EVA 2.016

| NOPAT | CAPITAL | WACC | EVA |
|----------------|-----------------|--------|---------------------------|
| 12.299.072.164 | 169.759.355.347 | 17,41% | -17.252.156.198,75 |

*Ilustración 8. Costo Promedio Ponderado de Capital 2015 - 2016**Fuente: Elaboración propia*




INDICADORES FINANCIEROS

| Nombre de Indicador | Formula | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
|--|----------------------------|-----------------|-----------------|------|------|
| INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO | | | | | |
| Endeudamiento Total | <u>Pasivo Total</u> | 107.926.631.392 | 106.210.642.314 | 0,63 | 0,63 |
| | Activo Total | 171.998.146.564 | 169.759.355.347 | | |
| Apalancamiento | <u>Total Pasivo</u> | 107.926.631.392 | 106.210.642.314 | 1,68 | 1,67 |
| | Patrimonio | 64.071.515.172 | 63.548.713.033 | | |
| Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo | <u>Pasivo Corriente</u> | 47.603.438.007 | 52.156.952.440 | 0,28 | 0,31 |
| | Activo Total | 171.998.146.564 | 169.759.355.347 | | |
| Concentración de Endeudamiento a Largo Plazo | <u>Pasivo No Corriente</u> | 60.323.193.385 | 54.053.689.874 | 0,35 | 0,32 |
| | Activo Total | 171.998.146.564 | 169.759.355.347 | | |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | | |
| Margen neto | <u>Utilidad neta</u> | 11.546.663.879 | 12.299.072.164 | 0,07 | 0,07 |
| | Ventas netas | 177.139.630.425 | 182.591.806.315 | | |
| Rendimiento de los activos (ROA) | <u>Utilidad neta</u> | 11.546.663.879 | 12.299.072.164 | 0,07 | 0,07 |
| | Total de activos | 171.998.146.564 | 169.759.355.347 | | |
| Rentabilidad del Patrimonio (ROE) | <u>Utilidad Neta</u> | 11.546.663.879 | 12.299.072.164 | 0,18 | 0,19 |
| | Patrimonio | 64.071.515.172 | 63.548.713.033 | | |

*Ilustración 4. Indicadores Financieros Empresa Objeto de Estudio 2015 -2016**Fuente: Elaboración propia*

A partir de la información financiera plasmada anteriormente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos para esta perspectiva quedó de la siguiente manera para el año 2016:

Tabla 6. Cumplimiento Objetivos Estratégicos - Dimensión Financiera

| Dimensión BSC | Objetivos Estratégicos año 2016 | Cumplimiento de cada Objetivo Estratégico | Estado actual Cumplimiento | Cumplimiento de cada dimensión del BSC |
|--------------------|---|---|--|--|
| GESTIÓN FINANCIERA | 15. Generar mayor rentabilidad a partir de la diversificación del portafolio de servicios y del crecimiento del mercado | 98% |  | 94% |
| | 16. Optimizar el EBITDA de la Organización vía mejoramiento de los procesos, eficiente manejo de los recursos y rentabilidad en las líneas de negocio | 91% |  | |
| | 17. Mantener los indicadores financieros dentro de los parámetros establecidos por los accionistas y el entorno.. | 92% |  | |

Fuente: Libro de Informe Anual de Asamblea – 2016.

Conforme a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos para el año 2016, la organización logró los porcentajes que se había propuesto como metas mínimas, por lo cual en su generalidad fue un buen año para la compañía, sin embargo la asamblea aspiraba que el alcance fuera un poco mayor, por lo que se replantearon los alcances de los mismos.

De acuerdo al ejercicio realizado para hallar el valor del EVA de la organización, los resultados obtenidos fueron de naturaleza negativa, lo que quiere decir, que a pesar de que la organización está cumpliendo su mínima meta financiera, no es lo suficientemente significativo para generar un valor agregado a la misma, por lo que se haría necesario incrementar las ventas generando mayores utilidades para la compañía.

Ahora bien, aunque lo expuesto en el párrafo anterior hace mención a un aspecto por mejorar, la organización logró ser eficaz en otros aspectos como por ejemplo, su endeudamiento con entidades bancarias. Su deuda a largo plazo disminuyó en un 20,7% para el año 2016 en comparación al 2015, lo cual refleja que sus mecanismos de financiamiento van por muy buen camino, disminuyendo los pasivos no corrientes, por lo que ha sabido dar un correcto manejo de sus deudas mitigando los problemas de financiamiento.

Aunque las utilidades aumentaron en un 6,52 %, es necesario evaluar el incremento en los costos de las ventas y los gastos administrativos, los cuales empleando estrategias pro-activas, pueden reducirse para generar un mayor incremento en las utilidades operacionales, lo que a su vez permite el incremento del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El margen neto y la rentabilidad de activos permanecen constante para los dos años de comparación tomados para la obtención de los resultados. Estos valores no presentaron una variación significativa teniendo en cuenta que el incremento de las utilidades de la compañía no fueron lo suficientemente altas para generar un cambio, que si bien no es malo ya que la

compañía continúa siendo rentable, es importante evaluar estrategias que impulsen a la organización a mejorar sus resultados

Para el año 2016 la organización no adquirió demasiados activos tangibles, por lo que presentó una disminución significativa frente al año 2015, y esto se debió a que para el año 2016 la organización centró su inversión en la adquisición de un nuevo software comercial que permitiera la automatización de sus procesos internos, el cual empezó a funcionar a partir del mes de marzo de 2017. El valor de este activo intangible fue muy alto, por lo que el porcentaje del mismo se disparó por completo. Si bien es un beneficio enorme para la ejecución de las actividades internas, significó un gran esfuerzo de la compañía para poder acceder a su adquisición.

4.2.1.2 Evaluación Perspectiva del Cliente.

Al igual que en la perspectiva anterior, para poder realizar el respectivo análisis es necesario conocer los objetivos de la dimensión clientes establecidos por la empresa objeto de estudio para el año 2016. Además de los servicios ofertadas, los canales de distribución y el proceso de atención al cliente externo.

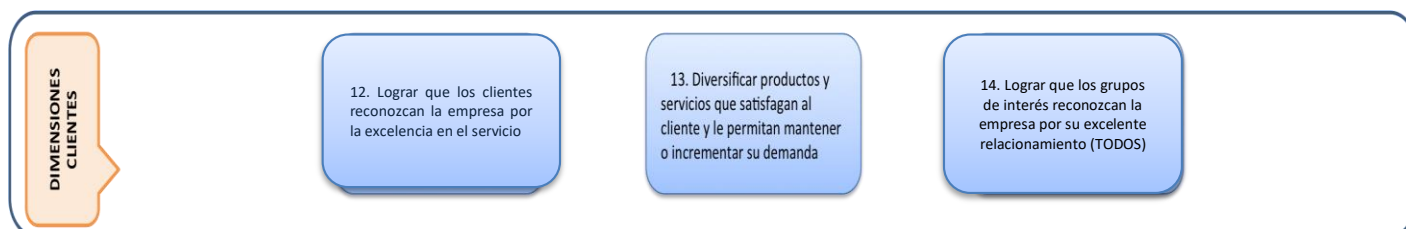


Ilustración 10. Objetivos Estratégicos - Dimensión Clientes

Fuente: Intranet Corporativa

El portafolio de servicio fue detalladamente descrito al inicio de este documento, por lo cual se realizará el análisis a partir de la información ya mencionada anteriormente.

La actividad principal de la organización es la distribución de gas natural domiciliario y gas natural vehicular, sin embargo presta otros servicios adicionales, los cuales están relacionados directamente con su actividad principal, y con éstos se centralizan la mayoría de las actividades en la organización, garantizando una mayor calidad en la prestación del servicio, al ser el mismo personal de la compañía, altamente capacitados, quienes ejecutan casi la totalidad de las actividades.

Sin embargo, como el Estado colombiano busca que los mercados no se monopolicen, para algunas actividades de certificación de las instalaciones, entran en el campo competitivo otras compañías a los cuales los usuarios pueden acceder para no contratar la ejecución directamente con el distribuidor del servicio, en caso de que así lo deseen.

La empresa analizada, para poder llevar el gas a cada uno de los hogares, establecimientos comerciales y las estaciones que adquieren el servicio, emplea dos canales de distribución, redes directas a los pozos y carro-tanques.

A las redes directas están conectados todos los municipios de Cundinamarca donde tiene presencia la empresa y adicional los municipios de Villavicencio, Acacias y Puerto López. Para los municipios que se encuentran más alejados como: San José de Guaviare, Puerto Rico entre otros, se debe transportar el gas en carro-tanques y a este mecanismo de transporte se le conoce

como Gas Natural Comprimido – GNC, el cual es depositado luego en pequeños contenedores que se encuentran en cada uno de los municipios para poder abastecer a la población.

Este mecanismo de GNC es empleado por la empresa objeto de estudio ya que los costos son mucho menores en comparación con la construcción de redes directas hasta todos los municipios desde el pozo central.

La empresa analizada, como estrategia comercial y de fidelización, a partir del año 2016 inició una campaña de descuentos especiales para todos sus colaboradores del 5% en cualquiera de las estaciones de servicio propias de la compañía, aumentando de esta forma los ingresos y concientizando a cada uno de los colaboradores que el cumplimiento de las metas financieras eran un asunto en el cual todos podían aportar y una de las formas era comprar a la misma empresa.

Adicional, la organización ofrece descuentos del 10% a las personas que adquieran la matrícula del servicio de contado, lo cual para muchos de los clientes ha sido de mucho beneficio.

La empresa continuamente realiza acuerdos para transmitir propagandas radiales, además de estar continuamente emitiendo información y noticias por internet mediante las redes sociales como Twitter y Facebook, a cargo de los comunicadores sociales de la compañía.




Los procesos que tienen contacto directo con los usuarios son:

- **Facturación:** Entrega de la facturación, ejecución de visitas por anomalías, lo que corresponde a impedimentos para realizar la toma de lectura del medidor , suspensión y reconexiones del servicio de gas.
- **Instalaciones:** Responsables de ejecutar la instalación de las redes, la instalación del centro de medición y certificación del mismo para dar inicio a la prestación del servicio.
- **Atención al Cliente:** Venta de la matrícula del servicio, recepción de peticiones, quejas y reclamos.

Cada uno de los colaboradores involucrados en los procesos internos mencionados anteriormente, tienen pleno conocimiento de la importancia de brindar un buen trato y servicio a cada uno de los usuarios con los cuales tengan contacto, pues cada uno de ellos se convierten en la imagen de la compañía frente a ellos, por lo que en ocasiones aunque los clientes presenten actitudes agresivas y groseras, procuran mantener el control de la situación para evitar inconvenientes y posibles sanciones.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos mencionados inicialmente, éstos son los resultados alcanzados para el año 2016:

Tabla 7. Cumplimiento Objetivos Estratégicos - Dimensión Clientes

| Dimensión BSC | Objetivos Estratégicos año 2016 | Cumplimiento de cada Objetivo Estratégico | Estado actual Cumplimiento | Cumplimiento de cada dimensión del BSC |
|------------------|--|---|---|--|
| GESTIÓN CLIENTES | 12. Lograr que los clientes reconozcan a la empresa por la excelencia en el servicio | 91% |  | 90% |
| | 13. Diversificar productos y servicios que satisfagan al cliente y le permitan mantener o incrementar su demanda | 79% |  | |
| | 14. Lograr que los grupos de interés reconozcan a la empresa por su excelente relacionamiento. | 100% |  | |

Fuente: Libro de Informe Anual de Asamblea – 2016.

De acuerdo a las metas establecidas por la compañía, la única que no fue alcanzada corresponde al ítem 13, esto debido a que durante el año no se presentó una diversificación significativa en la prestación del servicio que incrementara la demanda del servicio, solo se procuró levemente mantener la demanda.

4.2.1.3 Evaluación Perspectiva Procesos Internos.

Para poder conocer cada uno de los procesos que integran el funcionamiento de una empresa como la que se está evaluando, se hará uso del mapa de procesos para dar a conocer la interacción que se lleva a cabo entre cada uno de los procesos internos.

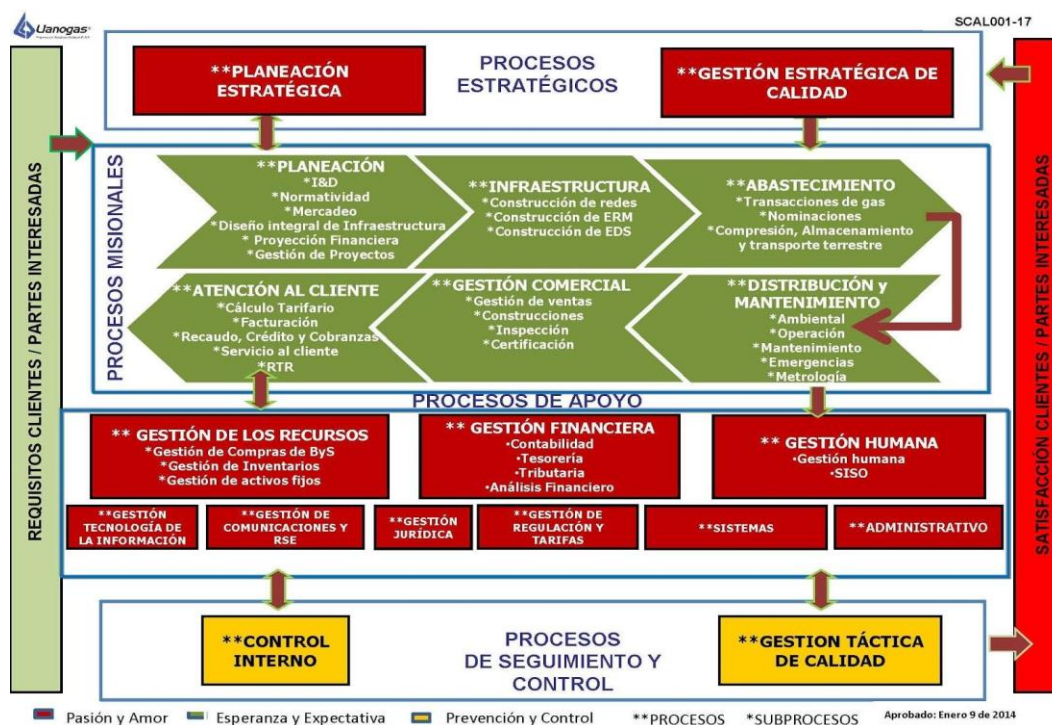


Ilustración 11. Mapa de Procesos - Empresa Objeto de Estudio

Fuente: Intranet Corporativa

La ilustración 12 muestra los diferentes procesos que existen al interior de la empresa para que pueda llevar a cabo su operación, así como la interacción entre los mismos. Los 4 bloques o Macro-procesos son:

- **Procesos Estratégicos:** Dentro de este bloque están los procesos relacionados con la estrategia de la Organización. Hay 2 procesos en este bloque.

- **Procesos Misionales:** Lo componen 6 procesos, los cuales están asociados a la razón de ser de la empresa y su operación.
- **Procesos de Apoyo:** Lo componen 9 procesos, los cuales son el soporte para que los demás procesos puedan cumplir con sus objetivos. De estos procesos 8 son Corporativos, lo que quiere decir que son compartidos con otras empresas que hacen parte de una gran familia de empresas pertenecientes a los mismos accionistas.
- **Procesos de Seguimiento y control:** Lo componen 2 procesos, los cuales realizan actividades para verificar que los objetivos se hayan cumplido, de acuerdo a los diferentes requisitos existentes.

Todos los procesos y subprocesos mencionados anteriormente, se integran conjuntamente para poder llegar al cumplimiento de lo que se conoce organizacionalmente como la Evaluación de Desempeño.

La evaluación de desempeño realizada al interior de la empresa costa inicialmente del cumplimiento de los indicadores individuales por cada uno de los colaboradores de la empresa, seguido del cumplimiento de indicadores por proceso y dirección, para finalizar con el cumplimiento de los Macro Indicadores de la Compañía que son los siguientes:

Macro-indicadores - Organizacional

| Dimensión del BSC | Macro-objetivo | Unidad de Medición | | % | |
|-------------------|---|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|
| Financiera | | Meta | Meta Mínima | Meta | Meta Mínima |
| 1 | Utilidad Operacional | \$ 17.283.777.093 | \$ 17.013.170.610 | 100% | 98% |
| Clientes | | Meta | Meta Mínima | Meta | Meta Mínima |
| 1 | Ventas (Cumplimiento Ingresos por Ventas) | 138.541.289.333 | 124.687.160.400 | 100% | 90% |
| 2 | Satisfacción Clientes | 4,7 | 4,5 | 94% | 90% |
| Procesos | | Meta | Meta Mínima | Meta | Meta Mínima |
| 1 | Mejora Continua de los Procesos (Cump. objetivos estrategicos /dimensión de procesos) | 95% | 80% | 95% | 80% |
| Humana | | Meta | Meta Mínima | Meta | Meta Mínima |
| 1 | Clima Organizacional (Lealtad) | 90% | 80% | 85% | 80% |
| 2 | Retención de Personas (Renuncia Voluntaria / Planta autorizada) | 53 | 65 | 88% | 85% |

Ilustración 12. Macro Indicadores Organizacionales - Empresa Objeto de Estudio

Fuente: Intranet corporativa – información interna

La dimensión de procesos, al igual que las otras vistas anteriormente, cuenta con unos objetivos estratégicos a los cuales la empresa apunta para dar cumplimiento los cuales son:

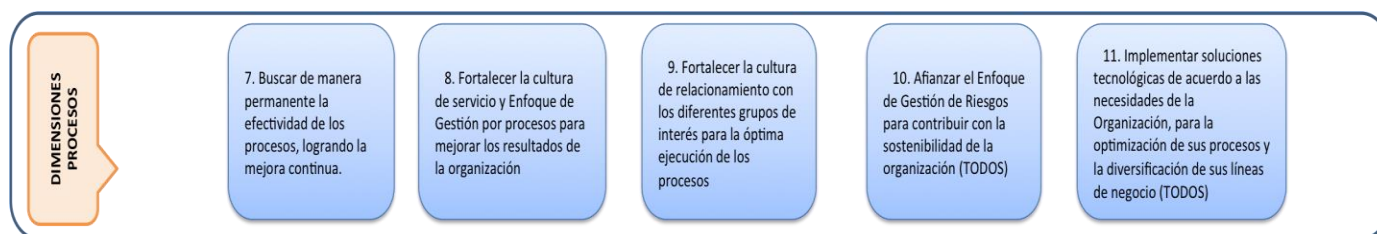







Ilustración 13. Objetivos Estratégicos - Dimensión Procesos Internos

Fuente: Intranet Corporativa

Éstos a su vez, presentaron un porcentaje de cumplimiento para el año 2016 así:

Tabla 8. *Cumplimiento Objetivos Estratégicos - Dimensión Procesos*

| Dimensión BSC | Objetivos Estratégicos año 2016 | Cumplimiento de cada Objetivo Estratégico | Estado actual Cumplimiento | Cumplimiento de cada dimensión del BSC |
|---------------------|---|---|--|--|
| GESTIÓN DE PROCESOS | 7. Buscar de manera permanente la efectividad de los procesos, logrando la mejora continua. | 91% |  | 93% |
| | 8. Fortalecer la cultura de servicio y Enfoque de Gestión por procesos para mejorar los resultados de la organización | 91% |  | |
| | 9. Fortalecer la cultura de relacionamiento con los diferentes grupos de interés para la óptima ejecución de los procesos | 99% |  | |
| | 10. Afianzar el Enfoque de Gestión de Riesgos para contribuir con la sostenibilidad de la organización | 94% |  | |
| | 11. Implementar soluciones tecnológicas de acuerdo a las necesidades de la Organización, para la optimización de sus procesos y la diversificación de sus líneas de negocio | 89% |  | |

Fuente: Libro de Informe Anual de Asamblea – 2016.

El ítem número 13 no alcanzó en su totalidad la meta propuesta por la organización teniendo en cuenta que para el año 2016 se había planificado para el mes de Septiembre, dar inicio a la

implementación del nuevo software adquirido por la compañía; sin embargo, no fue posible dar inicio a esta actividad por las múltiples inconsistencias que se presentaron en los escenarios de pruebas del mismo, y bajo estos resultados las directrices por parte de la gerencia eran garantizar la efectividad de la ejecución de los procesos, lo cual solo se logró hasta febrero de 2017, dando paso para que en el mes de marzo del mismo año se procediera a implementar en su totalidad el nuevo sistema.

4.2.1.4 Evaluación Perspectiva Formación y Crecimiento de Gestión Humana.

Para alcanzar una mayor efectividad y eficacia en cada una de las actividades asignadas a los colaboradores, la empresa objeto de análisis ha designado una serie de competencias organizacionales descritas a continuación:

| COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN | NIVELES DE DOMINIO | INDICADOR |
|-----------------------------------|---|---|--|
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Es la forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas | <p>Nivel 1 : Se posee una alta capacidad para escuchar, entender, expresar e interpretar a través de las diferentes formas de expresión entre uno o varios interlocutores.</p> <p>Nivel 2: Se demuestra la capacidad de comunicación e interacción con diferentes interlocutores</p> <p>Nivel 3: Presenta dificultad para transmitir y recepción información, creándose una ruptura en la comunicación</p> | Efectividad y veracidad en la recepción y transmisión de información |
| REDES EFECTIVAS DE TRABAJO | Es la capacidad de integrarse e influir positivamente en un equipo de trabajo, para contribuir al logro de un objetivo común | <p>Nivel 1 : Se posee una alta capacidad para interactuar, colaborar y elaborar actividades en compañía de otras personas</p> <p>Nivel 2: Demuestra habilidades para trabajar en equipo cumpliendo con las actividades asignadas</p> <p>Nivel 3: Carace de actitud y disposición para trabajar en conjunto con otras personas, enfocándose únicamente en sus actividades propias</p> | Efectividad y eficacia en la ejecución de labores de manera trasnversal |
| ADAPTACIÓN AL CAMBIO | Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. | <p>Nivel 1 : Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad</p> <p>Nivel 2: Se muestra abierto(a) a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado (a) dentro de su rutina de trabajo</p> <p>Nivel 3: Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.</p> | Eficiencia en la ejecución de actividades en diferentes ambientes de trabajo |
| NEGOCIACIÓN | Es la capacidad de comunicarse con oportunidad, asertividad y precisión, generando un clima de colaboración y beneficio mutuo. | <p>Nivel 1 : Se posee una alta capacidad para evitar confrontaciones, obtener concesiones, alcanzar objetivos y ofrecer beneficios al satisfacer las partes intervinientes</p> <p>Nivel 2: Se muestra abierto(a) a entablar conversaciones para establecer acuerdos que lleven a una solución oportuna</p> <p>Nivel 3: Carece de experticia para exponer puntos argumentativos para alcanzar acuerdos</p> | Eficiencia en la resolución de conflictos |

Ilustración 14. Competencias Organizacionales

Fuente: Intranet Corporativa

Ahora bien, estas competencias deben estar acompañadas de una serie de habilidades que deben poseer los colaboradores conforme al cargo al que se encuentren asignados, o ir desarrollando las mismas a medida que toman experiencia en la ejecución de las tareas asignadas.

Algunas habilidades requeridas a nivel general para los diferentes cargos son las siguientes:

- **Gerente general:** Habilidad de liderazgo, de comunicación efectiva, de orientación hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de trabajar en equipo y poseer una personalidad influyente.
- **Directores de procesos:** Habilidad negociadora, de gestión de proyectos, de liderazgo, de control y supervisión en la ejecución de actividades, de pensamiento estratégico.
- **Jefes de subprocesos:** Habilidad de trabajo en equipo, de liderazgo, de inteligencia emocional, de comunicación y escucha, de generar confianza al personal a cargo.
- **Analistas:** Habilidad de análisis crítico, de trabajar bajo presión, de generar ideas para la mejora de las actividades asignadas, de comunicación asertiva, de manejo de la ofimática.
- **Operarios:** Habilidad de ejecución de actividades en campo, de detección de anomalías en las instalaciones de gas, de trabajo bajo presión, de manejo de usuarios.

Todos y cada uno de los colaboradores que hacen parte de la compañía deben tener conocimiento del funcionamiento básico del negocio de venta de gas natural, y la normatividad que rige a la compañía para poder llevar a cabo esta actividad comercial.

Para los cargos de gerente, directores y jefes, se requiere que el personal sea profesional de carreras administrativas, contables e ingenierías en su mayoría. Para cargos específicos correspondientes a procesos jurídicos se requieren profesionales en abogacía.

Los operarios requieren como mínimo ser bachilleres y tener conocimientos básicos sobre la instalación de redes, ubicación en terreno, direcciones y manejo básico de dispositivos electrónicos.

Las capacitaciones dadas a los funcionarios al momento del ingreso a la compañía están relacionadas directamente con las actividades pertinentes al cargo; sin embargo, todo colaborador como primera orientación recibe la capacitación sobre temas tales como: estructura de la organización, sus objetivos estratégicos y los procesos que la conforman

Algunas capacitaciones como la escuela de Líderes que se mencionó algunos párrafos atrás, es dirigida únicamente al gerente, directores y jefes, los cuales deben desarrollar directamente la habilidad de liderazgo para poder llevar a cabo de manera eficaz y eficientes sus funciones.

Los sistemas de información utilizados al interior de la empresa son los correos electrónicos, las carteleras de noticias y la proyección en pantallas de actividades e información de interés, las cuales están ubicadas en puntos estratégicos.

Para el año 2016, esta dimensión de capital humano presentaba los siguientes objetivos estratégicos:

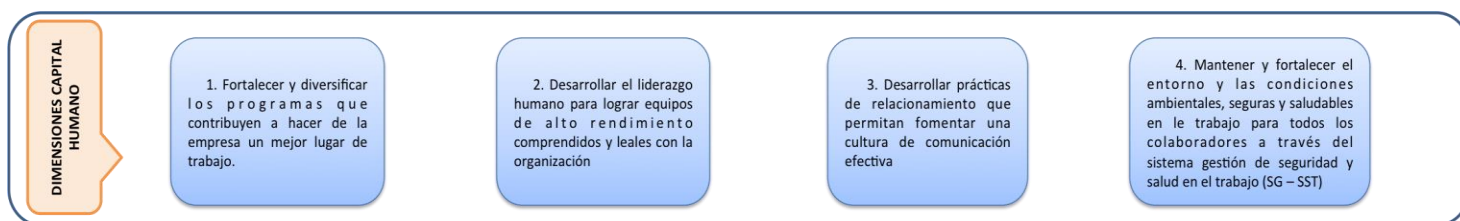


Ilustración 15. Objetivos Estratégicos - Dimensión Humana

Fuente: Intranet Corporativa

El cumplimiento de los objetivos para el mismo año fueron los siguientes:

Tabla 9. Cumplimiento Objetivos Estratégicos - Dimensión Humana

| Dimensión BSC | Objetivos Estratégicos año 2016 | Cumplimiento de cada Objetivo Estratégico | Estado actual Cumplimiento | Cumplimiento de cada dimensión del BSC |
|----------------|---|---|----------------------------|--|
| GESTIÓN HUMANA | 1. Fortalecer y diversificar los programas que contribuyen a hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar. | 88% | | 93% |
| | 2. Desarrollar el liderazgo humano para lograr equipos de alto rendimiento comprometidos y leales con la organización. | 94% | | |
| | 3. Desarrollar prácticas de relacionamiento que permitan fomentar una cultura de comunicación efectiva. | 89% | | |
| | 4. Mantener y fortalecer el entorno y las condiciones de ambientales seguras y saludables en el trabajo para todos los colaboradores a través del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo | 98% | | |

Fuente: Libro de Informe Anual de Asamblea – 2016.

El cumplimiento de los ítem 1 y 3 no se alcanzaron en su totalidad de acuerdo a lo planteado por la organización, teniendo en cuenta que la cantidad de renunciaciones voluntarias del personal fueron significativas para el año 2016, por lo que a partir de ello se inició una iniciativa para poder brindar mejores condiciones laborales a los colaboradores, garantizando su permanencia y fidelización a la compañía.

4.2.2 Matriz de posicionamiento estratégico Mckinsey.

Si bien con los análisis anteriores es posible identificar aspectos importantes de la organización objeto de estudio, también se hace necesario evaluar el posicionamiento del servicio en el mercado, determinando las condiciones competitivas y demás variables que se hacen relevantes para mantenerse en un mercado o definitivamente retirarse, para lo cual se empleará la matriz Mckinsey como guía estratégica.

Tabla 10. Oportunidades de Negocio - Empresa Objeto de Estudio

| Oportunidades de Negocio | | | | | | |
|--------------------------|---|------|--------------|-------|----------------|-------|
| Atractividad del mercado | Factor | Peso | Calificación | Valor | Nueva Posición | Valor |
| | Tamaño de mercado en general | 10% | 3 | 0,3 | 5 | 0,5 |
| | Crecimiento promedio anual | 11% | 2 | 0,22 | 4 | 0,44 |
| | Niveles de Satisfacción al Cliente | 15% | 3 | 0,45 | 5 | 0,75 |
| | Competencia, Intencidad, Cantidad | 25% | 3 | 0,75 | 4 | 1 |
| | Requerimientos Tecnológicos | 10% | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| | Variabilidad / Sencibilidad a la Economía | 15% | 2 | 0,3 | 4 | 0,6 |
| | Tendencias de Financiamiento Tecnológico | 14% | 1 | 0,14 | 3 | 0,42 |
| | | 100% | | | 2,36 | |

| Oportunidades de Negocio | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|------|--------------|-------|----------------|-------|
| Posicionamiento Competitivo | Factor | Peso | Calificación | Valor | Nueva Posición | Valor |
| | Posición de Mercado | 5% | 3 | 0,15 | 5 | 0,25 |
| | Crecimiento del Mercado | 10% | 2 | 0,2 | 5 | 0,5 |
| | Variedad de la Oferta | 15% | 2 | 0,3 | 4 | 0,6 |
| | Reputación de Marca | 20% | 2 | 0,4 | 5 | 1 |
| | Socios de Negocios | 10% | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| | Conocimiento del mercado | 10% | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 |
| | Capacidad de entrega | 5% | 3 | 0,15 | 5 | 0,25 |
| | Imagen del Mercado | 10% | 2 | 0,2 | 5 | 0,5 |
| Estructura Organizacional | 15% | 3 | 0,45 | 5 | 0,75 | |
| | 100% | | | 2,35 | | 4,55 |

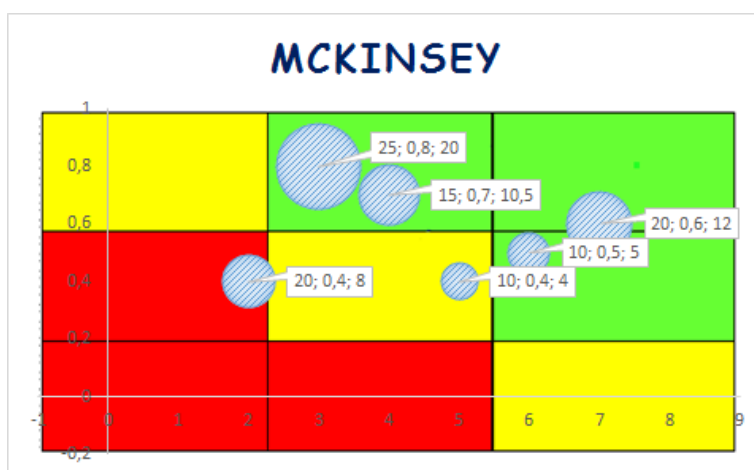
Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Posicionamiento del Negocio - Empresa Objeto de Estudio

| Factores | POSICIÓN DEL NEGOCIO | | |
|--------------|----------------------|--------------|-------|
| | Peso | Calificación | Valor |
| Canal | 20 | 0,4 | 8 |
| Calidad | 25 | 0,8 | 20 |
| Imagen | 15 | 0,7 | 10,5 |
| Tamaño | 10 | 0,4 | 4 |
| Crecimiento | 10 | 0,5 | 5 |
| Rentabilidad | 20 | 0,6 | 12 |
| | 100 | | 60 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la evaluación de las oportunidades de negocio de la empresa objeto de estudio, es evidente que presenta unos muy buenos índices de posicionamiento competitivo, ya que cuenta con un extenso tiempo de conocer el mercado en comparación con la competencia, y a la misma vez a posicionado fuertemente su marca, brindando tranquilidad y confiabilidad a sus clientes, lo cual le permite tener buenos resultados.

**Ilustración 16.** Matriz Mckinsey - Empresa Objeto de Estudio

Fuente: Elaboración propia

Si bien la organización analizada tiene presencia en varios mercados de los departamentos del Meta y Cundinamarca, sus canales de distribución pueden requerir de acciones de mejora para poder obtener un mayor posicionamiento estratégico de acuerdo a lo ilustrado en la matriz Mckinsey, pero es importante que continúe garantizando la calidad en la prestación de su servicio como hasta ahora, ya que presenta muy buenos resultados.

4.2.3 Matriz de Análisis Estratégico FODA.

A pesar de que anteriormente ya se habían presentado matrices que permitían realizar una evaluación y análisis de los factores internos y externos de la organización, el enfoque de éstas era diagnóstico, por lo que es importante también aplicar la matriz FODA, ya que ésta a su vez, se enfoca hacia un análisis estratégico.

Tabla 12. Matriz FODA

| VARIABLES DEL FACTOR INTERNO | VARIABLES DEL FACTOR EXTERNO |
|---|--|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Certificación de calidad Icontec en la prestación del servicio. ● Compañía líder en el mercado y en la región donde presta el servicio hace 28 años. ● Fuerza de ventas. ● Capital humano altamente calificado para las diferentes actividades a realizar | <ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de nuevas tecnologías. ● Crecimiento del mercado. ● Fijación de nuevas variables en el valor del servicio. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Margen de error en las actividades realizadas en campo a nivel operativo. ● Falta de cobertura en la prestación del servicio a localidades alejadas. ● Falta de comunicación entre las diferentes áreas internas existentes en la compañía. ● Continua rotación del personal | <ul style="list-style-type: none"> ● Ingreso de nuevos competidores al mercado. ● Bajos precios de la competencia. ● Altos costos de adquisición de nuevas tecnologías. ● Daños a las tuberías que transportan el gas por efectos naturales o accidentes provocados. ● Caída significativa en la economía de las regiones donde presta sus servicios. |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos a partir de la matriz FODA para la empresa objeto de estudio, son un punto de partida para poder transformar las amenazas en oportunidades de mejora y las debilidades en fortalezas permanentes.

4.3 Planteamiento y Formulación del Problema

Teniendo en cuenta todos los análisis realizados a partir de la aplicación de las diferentes matrices, y tomando como referencia los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, son varias las problemáticas que pudieron ser identificadas como se ilustra a continuación:

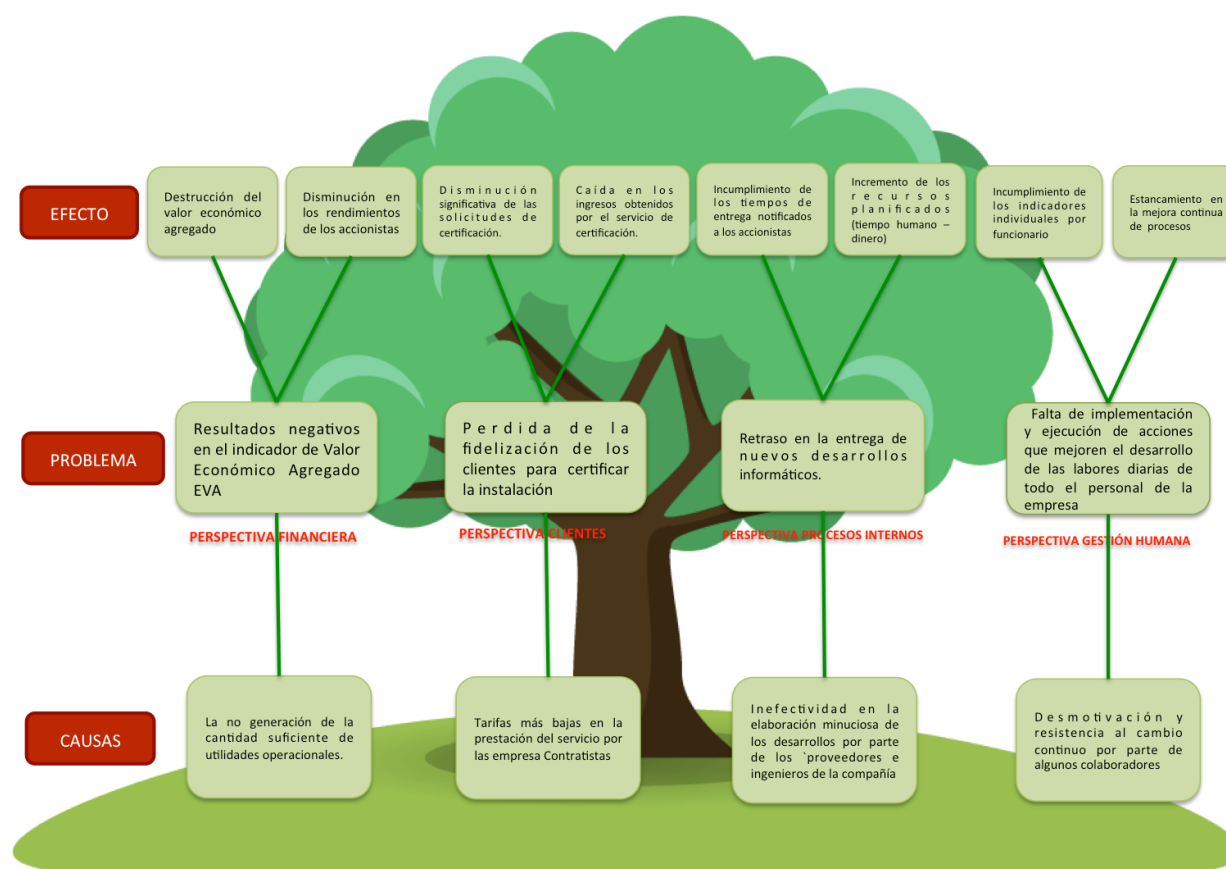


Ilustración 17 Planteamiento de problemáticas por Dimensión Estratégica

Fuente: Elaboración propia

Durante todo el tiempo que tomó llevar a cabo el desarrollo del análisis empresarial, fueron identificadas para la empresa objeto de estudio, una problemática por cada una de sus dimensiones estratégicas, y en lo corrido del año 2017 la dificultad que se venía presentando en la dimensión de procesos fue subsanada. Por lo cual, a través de la herramienta de observación y análisis de resultados estadísticos que reflejan los valores porcentuales del consumo de gas para tipo de uso domiciliario mes a mes contenidas en las bases de datos del sistema comercial interno de la compañía lo cual es denominado por John E. (2006) “series de tiempo”, se identificó una fuerte baja en los metros cúbicos de gas consumidos por parte de los usuarios durante el segundo y tercer trimestre del año 2017 a pesar de que se continuaban vendiendo nuevas instalaciones de gas.

Tabla 13. Consumo metros y consumo pleno Villavicencio 2017

| Municipio | Estrato | CONSUMO MTS3 VALORES 2017 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------------|---------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | | feb.-17 | | mar.-17 | | abr.-17 | | may.-17 | | jun.-17 | | jul.-17 | | ago.-17 | | sept.-17 | |
| | | CONSUMO MTS3 | CONSUMO PLENO | CONSUMO MTS3 | CONSUMO PLENO | CONSUMO MTS3 | CONSUMO PLENO | CONSUMO MTS3 | CONSUMO PLENO | CONSUMO MTS3 | CONSUMO PLENO | CONSUMO MTS3 | CONSUMO PLENO | CONSUMO MTS3 | CONSUMO PLENO | CONSUMO MTS3 | CONSUMO PLENO |
| Villavicencio 2017 | Est.1 | 295.053 | 349.639.412 | 304.106 | 361.178.794 | 300.920 | 355.557.265 | 309.679 | 365.169.255 | 317.258 | 373.543.858 | 324.793 | 416.088.612 | 318.518 | 403.751.867 | 306.547 | 376.044.320 |
| | Est.2 | 408.822 | 486.943.947 | 416.539 | 497.067.518 | 406.302 | 483.364.786 | 422.410 | 501.302.075 | 432.859 | 512.324.065 | 439.095 | 565.208.257 | 439.583 | 559.501.642 | 432.658 | 532.061.990 |
| | Est.3 | 420.318 | 421.597.579 | 423.902 | 425.708.933 | 414.077 | 414.175.212 | 426.101 | 424.259.674 | 431.502 | 430.059.922 | 441.485 | 487.084.457 | 462.781 | 505.171.983 | 454.137 | 476.627.663 |
| | Est.4 | 81.298 | 81.545.288 | 81.473 | 81.820.387 | 80.024 | 80.042.880 | 81.663 | 81.310.107 | 84.235 | 83.953.550 | 86.058 | 94.946.642 | 87.381 | 95.385.167 | 83.920 | 88.076.220 |
| | Est.5 | 35.276 | 35.383.417 | 35.692 | 35.844.158 | 33.864 | 33.872.071 | 36.042 | 35.886.273 | 36.385 | 36.263.329 | 36.952 | 40.768.711 | 40.127 | 43.802.669 | 38.177 | 40.067.504 |
| | Est.6 | 7.266 | 7.288.140 | 7.591 | 7.623.352 | 7.039 | 7.040.683 | 7.562 | 7.529.328 | 8.027 | 8.000.146 | 7.949 | 8.770.038 | 8.515 | 9.294.966 | 9.068 | 9.517.035 |
| | comercial | 588.977 | 577.945.310 | 589.984 | 582.215.306 | 585.664 | 575.964.628 | 612.372 | 598.762.006 | 647.783 | 632.962.860 | 661.444 | 716.653.590 | 683.353 | 731.965.524 | 678.266 | 697.706.610 |
| | Industrial | 81.029 | 73.707.195 | 67.795 | 62.162.448 | 82.605 | 75.710.545 | 77.789 | 70.948.164 | 75.482 | 68.667.357 | 70.860 | 71.125.858 | 73.440 | 72.396.483 | 101.824 | 97.472.690 |
| | GNV | 419.266 | 378.802.642 | 338.168 | 306.447.844 | 347.093 | 313.522.165 | 371.257 | 336.822.914 | 390.063 | 352.870.493 | 424.393 | 400.686.407 | 442.685 | 406.344.988 | 443.116 | 405.575.211 |
| | ATR | 1.200.787 | 391.612.669 | 1.098.082 | 356.975.483 | 1.217.775 | 396.629.318 | 1.150.403 | 372.488.988 | 1.168.052 | 377.934.905 | 1.176.472 | 379.953.397 | 1.217.640 | 394.844.124 | 1.216.833 | 394.825.803 |
| | TOTAL | 3.538.092 | 2.804.465.599 | 3.363.332 | 2.717.044.223 | 3.475.363 | 2.735.879.5 | 3.495.278 | 2.794.478.7 | 3.591.646 | 2.876.580.4 | 3.669.501 | 3.181.285.9 | 3.774.023 | 3.222.459.4 | 3.764.546 | 3.117.975.0 |

Fuente: Sistema comercial – Empresa analizada

Los factores que pueden influir para la disminución del consumo de gas de los usuarios pueden ser múltiples, y al interior de los procesos de la compañía se buscaba trabajar en planes de acción para mitigar algunos de ellos, los cuales implican un trabajo en conjunto del personal operativo y administrativo de la organización. A pesar de los esfuerzos, los índices de consumo continúan disminuyendo de acuerdo a los informes periódicos que se realizan, por lo que fue pertinente evaluar qué otro factor podría estar causando esta novedad y la empresa aún no lo está teniendo en cuenta.

Anteriormente, en lo descrito en el diagnóstico, se mencionó como un factores político la construcción de nuevas viviendas de interés social que no cuentan con las adecuaciones para realizar la instalación del servicio de gas, y como factor social una serie de preguntas realizadas a algunos personas que ya se encontraban habitando el sector del barrio la Madrid que permitió evidenciar que muchos de los residentes no habían adquirido la suscripción del servicio por aspectos económicos.

De acuerdo a toda la información recopilada relacionada con uno de los posibles factores que influyen en la disminución del consumo de gas, se planteó la problemática para la dimensión de procesos de la siguiente manera:



Ilustración 18. Planteamiento de problemática perspectiva procesos Internos

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo mencionado por William T. Greenwood en su libro Teoría de decisiones y sistemas de información, “*la toma de decisiones básicamente es una resolución de problemas, y como tal, se debe buscar la mejor alternativa, aplicar un diagnóstico adecuado y realizar una búsqueda minuciosa, para elegir la mejor alternativa basados en un proceso de ramificación. Este proceso de ramificación es el árbol de decisiones que permite estimar alternativas ante la solución de problemas*”. (1978, Pág. 87)

Dentro de la compañía objeto de estudio, la resolución de problemas bajo el proceso de ramificación, se aplica cuando se requiere formular un plan de acción, en el cual se debe dejar plasmado las causas, que en el formato prediseñado de la compañía se identifican como **los 3 Por qué**; el problema y sus efectos son identificados como **Tipo de hallazgo** como se evidencia a continuación:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE HALLAZGOS

| DETALLE DEL HALLAZGO | | | | | | | | | | ANÁLISIS DE CAUSAS | PLAN DE ACCIÓN | | | CIERRE DE HALLAZGO | | | | | | |
|----------------------|---|------------------|---------------------|---------------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--|---|--------------------|--|-----------------|----------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------|--------|----------|--|--|
| Empresa | Fecha notificación del hallazgo día/mes/año | Tipo de hallazgo | Fuente del hallazgo | Cargo de quien identifica el hallazgo | Proceso o subproceso | Descripción del hallazgo | Requiere relacionado | Normatividad (Técnica, Legal, Sistemas de Gestión) / Documento | Líder del Proceso / Subproceso Auditado | | Fecha Límite de Entrega Planes de Acción día/mes/año | Actividades | | | ESTADO | Fecha de cierre día/mes/año | EFICAZ | Por qué? | | |
| | | | | | | | | | | Correctivo | Primer Porqué? | Segundo Porqué? | Tercer Porqué? | Acción | Fecha prevista día/mes/año | Responsable | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ilustración 19. Plantilla Administración y Gestión de hallazgos

Fuente: Base Documental – Empresa Analizada

Por lo anterior, se tomó esta nueva problemática de la dimensión de procesos como punto de partida para formular la pregunta de investigación correspondiente a:

¿Cuáles son las acciones que la empresa debe ejecutar a través de los procesos de Atención al Cliente y Gestión Comercial, bajo los sub procesos de Facturación y Ventas para recuperar los consumidores de gas natural domiciliario que se han desplazado hacia las zonas periféricas de la ciudad y que ahora son consumidores de productos sustitutos como lo es el gas propano?

4.4 Propuesta de Solución

Teniendo en cuenta la información a partir de la cual se identificó la problemática, la solución que se plantea está formulada a partir de dos componentes correspondientes a lo siguiente:

- Por parte del sub proceso de Facturación, realizar un seguimiento mensual de la participación de la compañía en el mercado de gas en la ciudad de Villavicencio, comparando el volumen vendido de mts³ de Gas natural Domiciliario contra el volumen vendido de mts³ Gas Licuado de Petróleo, con el objetivo de medir la posible cantidad de gas que deja de vender la empresa y es suplido por la competencia e identificando a su vez, los estratos que presentan un mayor comportamiento de disminución de consumo y focalizar los frentes de acción comercial hacia esos sectores.
- Planificar jornadas de acercamiento a la comunidad del barrio la Madrid de Villavicencio, promocionando el servicio de gas natural domiciliario por red, ofreciendo beneficios de financiamiento a largo plazo. Esta actividad estará encabezada por el proceso comercial, principalmente bajo la dirección del sub proceso de Ventas, y a partir

de la labor que se realice, se podrá medir el impacto de la gestión tomando en cuenta la cantidad de usuarios que se están facturando por la empresa, contra la cantidad de viviendas habitables del sector y a su vez, identificar la cantidad de viviendas próximas a ser entregadas y que se pueden convertir en potenciales nuevos clientes del servicio.

A partir de lo anterior, se pretende generar una herramienta informativa para la compañía, a través de los análisis estadísticos comparativos internos del consumo de mts³ de gas mes a mes, que le permitan a la empresa llevar a cabo un estudio más aterrizado sobre los factores que están influyendo en la disminución del volumen de consumo de gas, pues si bien como se mencionó inicialmente la compañía en la actualidad ya ha identificado algunas posibles causas, están no generan un 100% de confianza ante los resultados presentados a la gerencia, lo que ha generado una seria preocupación por el comportamiento del consumo. Por lo cual, las campañas de comercialización del servicio, focalizadas por sectores específicos como el barrio la Madrid, son pertinentes para contrarrestar los impactos negativos que pueden estar causando los cambios en el factor externo.

4.4.1 Integración de la propuesta a los procesos y arquitectura de la organización.

En lo corrido del año 2018, el mapa de procesos presentó varias modificaciones en comparación con el inicialmente incluido dentro de la caracterización de la empresa, sintetizando la información que allí se mostraba y reestructurando los procesos contenidos. Esto se debe a que durante el mes de noviembre se llevará a cabo la auditoría de ICONTEC para la renovación de la norma de alta calidad ISO 9001, por lo cual la compañía aplicó varios cambios en su diseño, y la

visualización del mismo es totalmente diferente. A partir de la última versión del Mapa de Procesos se realizará la integración de la propuesta de solución.

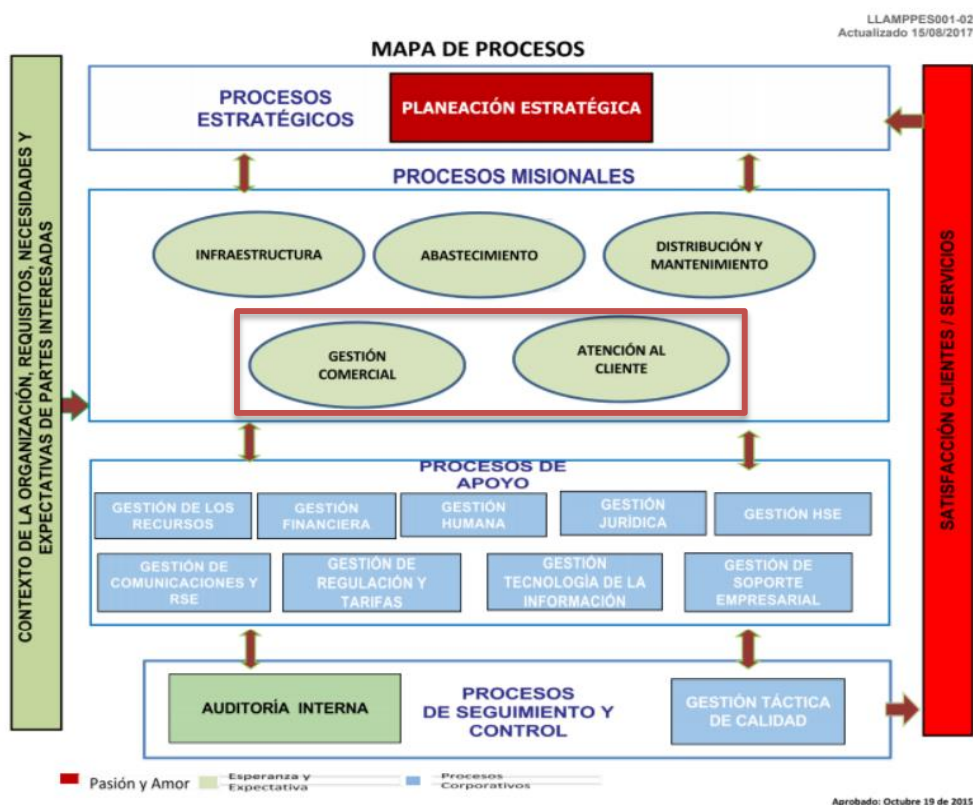


Ilustración 20. Mapa de Procesos Actualizado 2018

Fuente: Intranet Corporativa

Tomando como punto de partida la nueva versión del Mapa de Procesos, es posible integrar la propuesta de solución con los Procesos Misionales correspondientes a: Atención al Cliente y Gestión Comercial. Dentro del primero se encuentra el subproceso de facturación, por medio del cual fue posible identificar la problemática planteada a partir de los análisis estadísticos de los

informes de los valores porcentuales del consumo de gas para tipo de uso domiciliario mes a mes contenidas en las bases de datos del sistema comercial interno de la compañía, en los que se identificó una fuerte baja en los metros cúbicos de gas consumidos por parte de los usuarios durante el segundo y tercer trimestre del año 2017; por lo cual, este subproceso es el que llevaría a cabo los análisis de datos recopilados a partir de fuentes de información interna y externa que alimentarán los indicadores con los que se busca medir la solución planteada, lo cual se ilustra más adelante, y a partir de los resultados obtenidos, dar inicio a la toma de decisiones que estén orientadas a favorecer el comportamiento de los ingresos de la compañía a partir del consumo de gas natural en el sector delimitado para el estudio.

En el segundo proceso, se encuentra el subproceso de ventas, el cual sería el responsable de ejecutar la actividad de promoción del servicio de gas natural residencial en el sector objetivo del estudio, para que más personas se vinculen a la compañía, lo que a su vez apunta a generar más ingresos para la organización.

.

ORGANIGRAMA

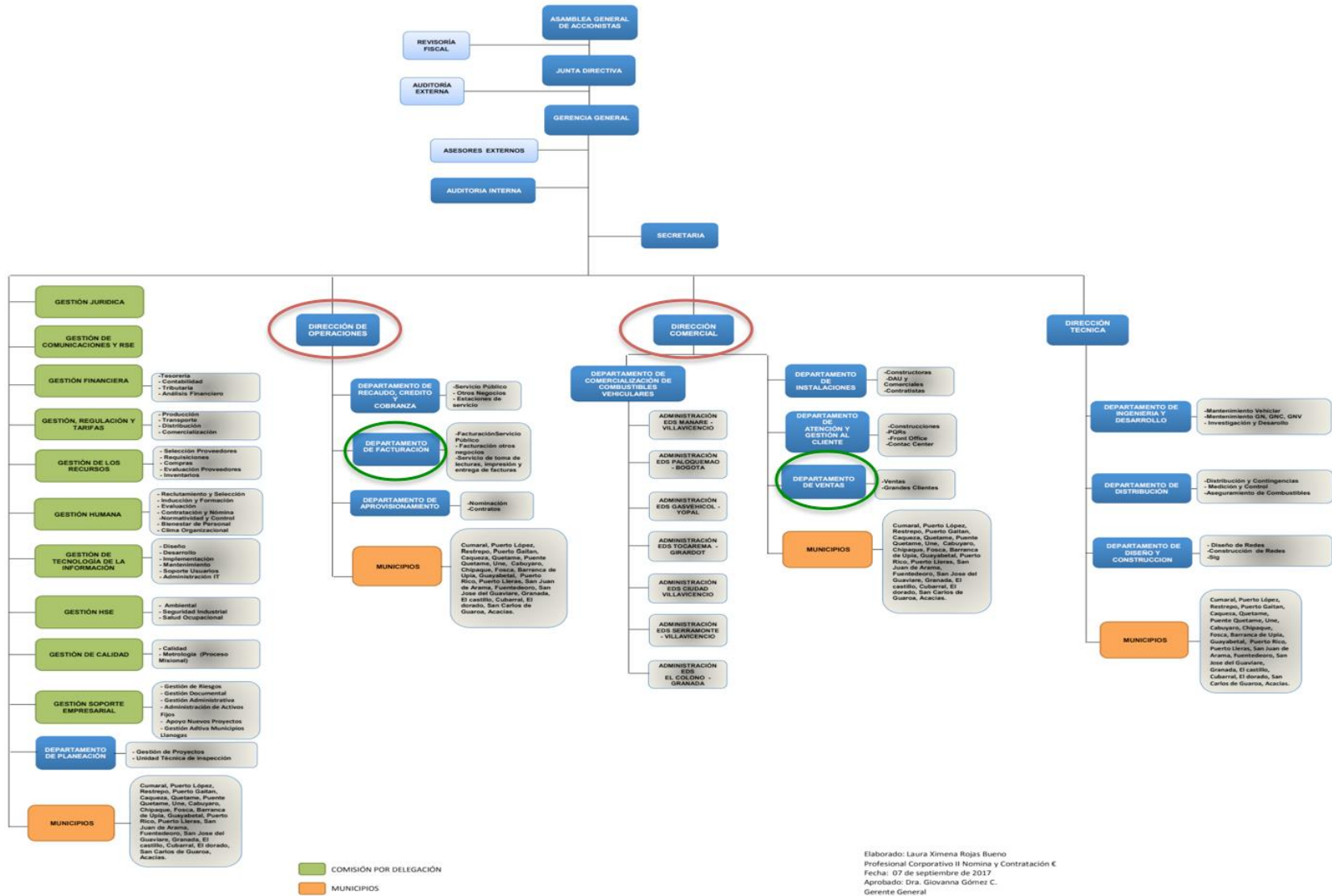


Ilustración 21. Organigrama - Empresa Objeto de Estudio

Fuente: Intranet Corporativa

4.4.2 Metas e Indicadores.

Tabla 14. Metas e Indicadores para la propuesta de solución planteada

| No. 001 | Nombre del Indicador | Objetivo Individual | Proceso | Subproceso | Cargo | Fórmula | Frecuencia de cálculo | Ideal | Controlado | Critico | | | | |
|--------------------|---|--|---------------------|----------------|-------------------------|---|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Cobertura de la distribución de Gas Natural por la empresa Llanogas S.A E.S.P en el sector del barrio la Madrid | Analizar el impacto en la disminución de consumo que se origina a partir de la construcción de nuevos proyectos de vivienda del gobierno local de la ciudad de Villavicencio, sector la Madrid | Atención al Cliente | Facturación | Analista de Facturación | Σ Promedio Ponderado de: (Total instalaciones de gas certificadas facturando para el barrio la Madrid de Villavicencio/Totalidad de viviendas habitables en el barrio la Madrid de la ciudad de Villavicencio) | Mensual | 95% | 90% | 94.99% | 89.99% | | | |
| | Indice de Facturación | Total instalaciones de gas certificadas facturando para el barrio la Madrid de Villavicencio | | | | | | | | | | | | |
| | | Totalidad de viviendas habitables en el | | | | | | | | | | | | |
| Peso 85% | Resultado (%) | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | | | |
| | | Ene | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Acumulado |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| No. 001 | Nombre del Indicador | Objetivo Individual | Proceso | Subproceso | Cargo | Fórmula | Frecuencia de cálculo | Ideal | Controlado | Critico | | | | |
| | Indice de participación del GN en el mercado de distribución de gas para uso residencial en la ciudad de Villavicencio | Analizar el volumen de consumo comercializado en la ciudad de Villavicencio por la empresa Llanogas vs las empresas distribuidoras de GLP, orientado a evaluar el comportamiento de la competencia en el mercado | Atención al Cliente | Facturación | Analista de Facturación | Σ Promedio Ponderado de: (Volumen de gas comercializado por la compañía a predios residenciales y comerciales de la ciudad de Villavicencio/Total volumen de gas comercializado en la ciudad de Villavicencio para uso residencial o comercial (GN + GLP)) | Trimestral | 95% | 90% | 94.99% | 89.99% | | | |
| | Participación en el Mercado | Volumen de gas comercializado por la compañía a predios residenciales de la ciudad de Villavicencio | | | | | | | | | | | | |
| | | Total volumen de gas comercializado en la ciudad de Villavicencio para uso residencial (GN + GLP) | | | | | | | | | | | | |
| Peso 15% | Resultado (%) | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | | | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| | | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | |
| Σ Peso 100% | Resultado (%) | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | |

Fuente: Elaboración propia

Metas

Los indicadores anteriormente ilustrados, están vinculados al cumplimiento de las siguientes metas:

- Identificar el impacto en los ingresos de la compañía que se ha generado a partir de la construcción del proyecto de viviendas de interés social en el sector de la Madrid
- Realizar un análisis porcentual de la penetración en el mercado de venta de gas para uso domiciliario en la ciudad de Villavicencio
- Evaluar la totalidad de la cobertura del servicio de gas alcanzada por la empresa objeto de estudio.

4.5 Marco de Referencia

4.5.1 Antecedentes.

A pesar que el consumo de gas natural en el mercado a nivel nacional presenta niveles de aumento en sus ventas para el año 2017 de acuerdo a las cifras del Sistema único de Información SUI, ya que es percibido como una fuente de energía alterna mucho más económica y amigable con el medio ambiente, surge aún la inquietud de por qué específicamente para el tipo de uso residencial, no incrementa en la misma proporción los niveles de demanda para la ciudad de Villavicencio, lugar donde la empresa objeto de estudio presta sus servicios.

Si bien, la empresa analizada ha tomado anteriormente medidas de control para cuando sus niveles de consumo históricamente han presentado disminuciones significativas tales como:

- Revisar si los medidores de sus clientes no se encuentran dañados.
- Identificar cuáles usuarios no presentan una medición correcta teniendo en cuenta que su medidor no tiene la capacidad ni la potencia suficiente para la actividad que se usa el servicio
- Identificar los predios que tienen ubicado su centro de medición al interior de la vivienda, es decir entre rejas, impidiendo una toma de lectura efectiva al tener que promediar el consumo.

Éstas acciones, no logran soportar la totalidad de la disminución de gas que se puede presentar, por lo que se hace necesario indagar otros factores del mercado que puedan estar influyendo en la demanda de consumo, tal como el estudio realizado por las especialistas Suarez M. & Aldana N. (2007) para el consumo de gas de tipo de uso vehicular, en el cual se identifican que los factores externos de los cuales las empresas prestadoras del servicio no tienen ningún control, son los causantes de la mayor afectación en la disminución de la demanda de gas.

Por lo anterior, lo mencionado por el catedrático Raúl Manuel Arano Chávez en conjunto con la directora Milagros Cano Flores de la Universidad Veracruzana de Perú, en su artículo “*La importancia del entorno general en las empresas*” (2012), toma gran relevancia, ya que expresan lo necesario que resulta para las empresas ser conscientes de su entorno, por lo que describen cuatro procesos fundamentales para el análisis del mismo, los cuales fueron inicialmente mencionados por Dess y Lumpkin (2003, p. 44)

Adicional, las “*Series de Tiempo*” de John E & Dean W de su obra Pronósticos en los Negocios (2006. Pág.157), son el mecanismo de análisis empleado por la empresa objeto de estudio para identificar los comportamientos de la demanda de gas a través del tiempo, lo que ha resulta ser una herramienta fundamental para tomar decisiones para implementar acciones de mejora.

4.5.2 Marco Conceptual.

Para la comprensión total de los análisis y diagnósticos realizados para la empresa objeto de estudio, es preciso comprender el significado de los siguientes conceptos:

Gas Natural: Constituye una importante fuente de energía fósil liberada por su combustión. Es una mezcla de hidrocarburos gaseosos ligeros que se extraen, bien sea de yacimientos independientes o junto a yacimientos petrolíferos o de carbón.

Metro cúbico: Es una unidad de volumen. Corresponde con el volumen de un cubo de un metro de arista. Es la unidad básica de los volúmenes del Sistema Internacional de Unidades. Equivale a un kilolitro, es decir 1000 litros. Su símbolo es **m³**.

Usuario: Persona natural o jurídica que se beneficia de la prestación de un servicio público, bien sea como la propietaria del inmueble donde este se presta.

Consumo: *“Es el acto en virtud del cual se destruye la utilidad de un producto y se considera, en la Economía Política, como término y fin de la producción, de la distribución y del cambio”.* (Herrera y Alvear, 1827)

Estrategia: *“ definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”* (Chandler, 1962)

Cuadro de Mando Integral: *“es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa”* (CMI, 2016).

Plan de Acción: Es el modo en que una organización busca asegurar el cumplimiento de su visión a través de la aplicación de una serie de pasos de acción llamados estrategias, para llegar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.5.3 Marco Teórico.

La comercialización de gas natural como una solución energética efectiva, se consolida como la principal actividad económica de la empresa objeto de estudio, por lo que su fuente de ingresos más significativa depende directamente de la cantidad de metros cúbicos de gas que consumen los usuarios que cuentan con el servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace relevante el desarrollo del análisis y diagnóstico estratégico organizacional para conocer los factores que influyen en el comportamiento de la demanda del servicio de gas natural, tomando como guía del estudio lo descrito por Chávez R. & Flórez M. en su obra "*La importancia del entorno general en las empresas*" la cual hace mención de la incidencia del entorno en las estrategias organizacionales, donde no es posible para las empresas tener un control directo sobre el mismo, por lo que se requiere anticipar las acciones a realizar para dar una dirección correcta al rumbo de la compañía.

También se tomó la Teoría neoclásica del Consumidor como punto de referencia para entender el comportamiento de la demanda de consumo, a partir de las preferencias y las restricciones presupuestales de los usuarios, bajo las obras de los principales exponentes del marginalismo que fueron Menger, Jevons y Walras (1871).

A partir de lo mencionado, es evidente que cuando las tendencias de consumo de una compañía no cumplen las proyecciones estimadas (Philip K. & Kevin L, 2006), generan normalmente una preocupación a los líderes de los diferentes procesos que se ven involucrados directamente dentro de la cadena de comercialización, y tal es el caso de la empresa prestadora del servicio de gas natural domiciliario objeto de estudio; ya que a partir del análisis realizado de la misma, fue posible evidenciar a través de un pronóstico de analogía histórico anual (John E. & Dean W, 2006) que la cantidad de gas consumido por los clientes en un mes específico en comparación con el inmediatamente anterior era menor a pesar de estarse vendiendo nuevas matrículas de suscripción del servicio.

Sin duda alguna, este tipo de comportamientos generan una alerta que conlleva el inicio del análisis y diagnóstico de los diferentes factores (Daniel M. & Artemio M, 2005) que de una manera u otra están teniendo una influencia no benéfica para la compañía, y se hace pertinente que la elaboración de los mismos sea minuciosa y detallada, pues a partir de los resultados de los mismos, es posible brindar a los niveles de la alta y media gerencia herramientas para una toma de decisiones y aplicación de una estrategia mucho más aterrizada (Jorge P. 2012)

Si bien, la demanda de un servicio público como el de gas domiciliario es generalmente continua, existen aún sustitutos (Hugh R, 2007) que acaparan un porcentaje significativo del mercado como lo son el gas licuado del petróleo – GLP y el carbón, por lo que continuamente se hace necesario la validación periódica de las estadísticas de comercialización que se encuentran presentando estos productos en el Sistema Único de Información – SUI, ya que el incremento de las ventas de los mismos, puede significar la disminución en las ventas de gas natural .

Como dijo Ansoff (1987) *“Cada producto o servicio de una empresa tiene que hacer una contribución a la rentabilidad de ella”*, por lo cual, se hace indispensable realizar análisis periódicos del comportamiento de comercialización de los mismos tal como se realiza en la empresa objeto de estudio, pues de esta manera se da inicio a la elaboración de los planes de acción (Salvador, 2018) cuando son requeridos, y éstos a su vez se conectan con la gestión estratégica de la organización, pues si bien *“el proceso de gestión estratégica no asegura el éxito, el no hacerlo si asegura el fracaso”* (Prieto, 2012. Pág. 118)

4.6 Plan de Acción

4.6.1 Implementación.

Para poder llegar a la implementación de la propuesta, es requerido realizar una exposición inicial de la problemática identificada ante la Dirección Comercial y la Dirección de Operaciones, aterrizando los impactos que esta puede estar teniendo ante la frecuente disminución de los metros cúbicos de consumo de gas para la compañía, por lo que se requiere tomar medidas de acción equivalentes a la propuesta de solución. Una vez sea comunicada la propuesta y se obtenga el visto bueno de la misma, cada departamento involucrado debe asignar los colaboradores responsables para la ejecución de las diferentes actividades que son requeridas llevar a cabo.

A partir de la asignación de los colaboradores que ejecutarán las actividades, se deberá dar inicio a la elaboración de cronogramas de trabajo internos donde se asignen las fechas puntuales en las que se llevarán a cabo las acciones que apunten al cumplimiento de los indicadores que buscan medir los resultados de la propuesta de solución, y como punto de partida se debe tener en cuenta los tiempos y recursos contenidos en el plan de acción que se muestra a continuación:

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | ESTRATEGIA | TÁCTICA | ACCIÓN | INDICADOR | PRESUPUESTO | TIEMPO |
|--|-------------|---|--|---|---|---|-----------------------|
| Promover la disminución de los riesgos de los escenarios negativos | Procesos | Impulsar el acceso a la prestación del servicio de gas natural por red de los habitantes del barrio la Madrid en la ciudad de Villavicencio | Ofrecer descuentos a las personas que accedan a las nuevas vinculaciones de gas y brindar mecanismos de financiamiento a largo plazo si lo requieren, además de exponer las múltiples ventajas del gas por red | Campañas de mercadeo acentadas al sector de la Madrid brindando beneficios especial | Total instalaciones de gas certificadas facturando para el barrio la Madrid de Villavicencio / Totalidad de viviendas habitables en el barrio la Madrid de la ciudad de Villavicencio (Medición Mensual) Volumen de gas comercializado por la compañía a predios residenciales y comerciales de la ciudad de Villavicencio / Total volumen de gas comercializado en la ciudad de Villavicencio para uso residencial (GN+GLP) (Medición trimestral) | \$1.350.000 TOTAL \$685.000 Publicidad Radial \$123.000 Impresión de volantes publicitarios \$169.000 Perifoneo 3 días a la semana \$400.000 Pago honorarios personal visitando puerta a puerta | Marzo y Junio de 2018 |
| | | Expandir la participación del GN en el mercado de distribución de gas para uso residencial en la ciudad de Villavicencio | Identificar los sectores de mayor participación del GLP en la ciudad, para posteriormente focalizar esfuerzos en alcanzar esas potenciales vinculaciones al servicio de GN | Analizar datos estadísticos en el SUI u otras fuentes de información, acerca de la participación del GN y el GLP en el mercado de distribución de gas de la ciudad de Villavicencio | \$ 432.000 | Enero - Diciembre 2018 | |

Ilustración 22. Plan de Acción

Fuente: Elaboración Propia





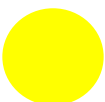
4.6.2 Integración con el Balanced Scorecard BSC

De acuerdo al Balanced Scorecard que la compañía venía implementando hasta el año 2016, la propuesta de solución planteada para la problemática identificada, estaría integrada con los objetivos estratégicos número siete y diez, ya que en estos aborda puntualmente lo que se pretende alcanzar con la aplicación de la solución de la problemática, que es la mejora constante de los procesos que se vienen ejecutando al interior de la compañía, es decir un análisis mucho más profundo de los datos estadísticos relacionados con las tendencias de consumo en el caso del sub proceso de facturación, para identificar variaciones significativas en el comportamiento de la distribución de los metros cúbicos de gas y sus posibles causas; adicional en el sub proceso de ventas, focalizar de forma estratégica las campañas de comercialización para el incremento de los usuarios suscritos al servicio de gas ofertado por la compañía, de ésta manera mitigando riesgos y garantizando a su vez la sostenibilidad de la organización.

Teniendo en cuenta que la propuesta de solución está direccionada específicamente hacia la dimensión de procesos, se tomó únicamente esta fracción del Balanced Scorecard y los objetivos número 7 y 10 los cuales se ven directamente impactados.

Cabe aclarar que el cumplimiento de estos objetivos estratégicos, apuntan directamente a lograr los objetivos contenidos en la dimensión financiera, pero al no estar diseñado el plan de trabajo bajo el enfoque de mejorar los ingresos de la compañía específicamente, no se plasmó esa dimensión del BSC.

Tabla 15. *Objetivos del Balanced Scorecard impactados por la propuesta de solución*

| Dimensión BSC | Objetivos Estratégicos año 2016 | Cumplimiento de cada Objetivo Estratégico | Estado actual Cumplimiento | Cumplimiento de cada dimensión del BSC |
|---------------------|---|---|--|--|
| GESTIÓN DE PROCESOS | 7. Buscar de manera permanente la efectividad de los procesos, logrando la mejora continua. | 91% |  | 93% |
| | 8. Fortalecer la cultura de servicio y Enfoque de Gestión por procesos para mejorar los resultados de la organización | 91% |  | |
| | 9. Fortalecer la cultura de relacionamiento con los diferentes grupos de interés para la óptima ejecución de procesos | 99% |  | |
| | 10. Afianzar el Enfoque de Gestión de Riesgos para contribuir con la sostenibilidad de la organización | 94% |  | |
| | 11. Implementar soluciones tecnológicas de acuerdo a las necesidades de la Organización, para la optimización de sus procesos y la diversificación de sus líneas de negocio | 89% |  | |

4.6.3 Indicadores clave de rendimiento - *Key Performance Indicators o KPI.*

Teniendo en cuenta que los KPI, corresponden a instrumentos de medición empresarial que son empleados para evaluar el éxito de una organización bajo el cumplimiento de objetivos definidos con anterioridad, aquellos indicadores requeridos para medir la propuesta de solución

planteada, son los que están orientados a evaluar el mercado y las iniciativas de marketing de la empresa objeto de estudio tales como:

- Tasa de crecimiento del Mercado.
- Cuota de Mercado.

Estos a su vez, están directamente relacionados con los indicadores anteriormente diseñados para medir específicamente la gestión de las actividades que buscan dar cumplimiento a la solución de la problemática, por lo que cumplir efectivamente los iniciales, incide en alcanzar exitosamente los KPI.

5. Lecciones Aprendidas

Tener la oportunidad de interactuar directamente todo el tiempo con la compañía objeto de estudio de esta práctica, fue un factor fundamental para poder comprender con mayor facilidad el funcionamiento de la misma, y los factores de riesgo que continuamente están latentes para afectar el cumplimiento de los resultados de la misma.

Por lo anterior, fue posible identificar y abordar la problemática desarrollada durante la elaboración del presente trabajo, visualizando el impacto tan significativo que llega a tener esta en el análisis de resultados y la elaboración de informes que posteriormente son presentados ante la gerencia.

Haber realizado una correcta recopilación de información durante el transcurso académico en diferentes asignaturas del programa, permitió que el desarrollo del presente trabajo, fuera un poco menos tedioso, ya que se contaba con datos que nuevamente serían requeridos. Sin embargo, fue necesario realizar algunos cambios en los contenidos iniciales, ya que la empresa ha venido realizando algunas variaciones a los elementos comprendidos dentro de su planeación estratégica.

Durante el proceso de la elaboración de los indicadores que medirán la propuesta de solución planteada, se contó con el apoyo de la líder del subproceso de facturación, lo que fue un factor muy enriquecedor para el desarrollo de los mismos, ya que el aporte a nivel de su experiencia profesional, permitió aterrizar de manera más concreta y específica los contenidos de éstos.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Identificar las falencias presentadas por la empresa objeto de análisis, implicó un estudio y recopilación de información minuciosa a partir de la aplicación de ejercicios como Focus Group y procesos de observación a las bases de datos internas de la compañía, con el objetivo de poder elaborar las diferentes matrices de diagnóstico, enfoque estratégico, factores externos, internos entre otras, a partir de las cuales según sus resultados, se evidenció que a pesar de que la compañía presenta múltiples fortalezas por consolidarse como una empresa líder en el mercado de gas con una gran trayectoria significativa en el tiempo, presenta oportunidades de mejora que requieren de especial cuidado, por lo que es recomendable que la empresa inicie la aplicación de acciones de control para subsanar las dificultades identificadas.

De acuerdo al diagnóstico realizado, los factores que estaban afectando la disminución del consumo de gas por parte de los usuarios, eran externos, por lo que inicialmente la compañía no poseía un control de los mismos. Sin embargo, es pertinente que frente a este tipo de comportamientos se tomen acciones de medida preventivas que mitiguen los impactos negativos que pueden provocar los cambios externos del mercado.

Por lo anterior, el planteamiento de la solución para la problemática identificada integraba dos componentes, de los cuales uno correspondía a una actividad directamente ejecutada en campo, por parte del sub proceso de ventas, campaña de comercialización, y el otro a un seguimiento de información que se debe realizar al interior de la compañía, esto con el fin de prever situaciones de riesgo y planificar las medidas de acción frente a las mismas, de las cuales la primera fue

aplicada por la dirección comercial a inicios del presente año, programando jornadas de ventas en el barrio la Madrid, tal como se muestra en los registros fotográficos anexos, a medida que la gobernación del Meta y la alcaldía de Villavicencio entregaban las viviendas a las familias beneficiadas por el proyecto, y la segunda se viene aplicando desde finales del año 2017 por la dirección de operaciones, identificando que los comportamientos del consumo para el sector residencial logró una estabilidad en los meses siguientes, pero que de acuerdo a las proyecciones que actualmente la gerencia espera para los años 2018 – 2019 es necesario dar apertura a nuevos mercados de comercialización o líneas de negocio.

Bibliografía

Chadler (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial

Cambridge , Enterprise. M.I.T Press

Dess, Gregory y G.T. Lumpkin (2003). Dirección estratégica.

Aravaca, España: McGraw-Hill.

Hanke John E. & Wicher Dean W (2006). Pronóstico de los Negocios.

México, PEARSON EDUCACIÓN.

Herrera & Alvear. (1827). Economía Política.

Sevilla, Imprenta D. Mariano Caro

Martínez Daniel (2005). La elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando.

España, Editorial Díaz de Santos.

Philip Kotler, Laner K. Kevin, 2006. Dirección de Marketing.

México, PEARSON EDUCACIÓN.

Prieto Herrera Jorge E (2012). Gestión Estratégica Organizacional.

Bogotá, Ecoe Ediciones

Web grafía

Américo Uriarte Quispe (2014). Modelos Empresariales.

Recuperado de: <https://es.slideshare.net/amicouriarte/los-modelos-empresariales>

Blogdiario.com (2009). Planeación Estratégica.

Recuperado de: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

Chávez R, Flores M & Olivero D (2012). La importancia del entorno general en las empresas

Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>

Cmigestion. (2016). Cuadro de Mando Integral.

Recuperado de: <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

Consulting Group Sixtina (2008). Teoría y ejemplos de KPI Key Performance Indicators.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-ejemplos-kpi-key-performance-indicators/>

CREG (2008). Estudio para la definición de procedimientos, costos, plazos y responsabilidades para llevar a cabo la actividad de revisión periódica de las instalaciones internas de gas natural

Recuperado de: [http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/0/c25ae8421da966c40525785a007a713a/\\$FILE/CIRCULAR013-2009%20ANEXO.pdf](http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/0/c25ae8421da966c40525785a007a713a/$FILE/CIRCULAR013-2009%20ANEXO.pdf)

DANE (2010). Censo General – Perfil Villavicencio Meta

Recuperado

de:

https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/50001T7T000.PDF

Díaz Javier (2013). ¿ Qué es un diagnóstico empresarial?

Recuperado de: <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

Gómez David (2012). ¿CUÁNTO DEBERÍA INVERTIR EN MARKETING?

Recuperado de: <http://bienpensado.com/cuanto-deberia-invertir-en-marketing/>

Greenwood W, 1978. Teoría de decisiones y sistemas de información: introducción a la toma de decisiones administrativas.

Recuperado

de:

https://books.google.com.co/books/about/Teor%C3%ADa_de_decisiones_y_sistemas_de_info.html?id=DAvPXwAACAAJ&redir_esc=y

Mundonegocios.net, 2012. 12 preguntas para evaluar tu cultura organizacional.

Recuperado de: <http://mundonegocios.net/12-preguntas-para-evaluar-tu-cultura-organizacional/>

Pérez Oscar, 2015. Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia.

Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>

Retos Directivos, 2015. Matriz de Mckinsey: la clave para la planificación estratégica.

Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/matriz-de-mckinsey-la-clave-para-la-planificacion-estrategica/>

Rodríguez Mercedes, 2015. Los 75 KPI que todo gerente debe conocer

Recuperado de: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/los-75-kpi-que-todo-gerente-debe-conocer>

Rudnick Hugh, 2007. Abastecimiento de Gas Natural.

Recuperado de: <http://hrudnick.sitios.ing.uc.cl/alumno07/gas/P034.htm>

Salvador, C. (2018). 9 Pasos para elaborar un Plan de Acción éxitos y sencillo.

Recuperado de: <https://marketerosdehoy.com/marketing/pasos-plan-accion/>

Anexos



Fuente: Empresa Analizada

Anexos



FOCUS GROUP

Con el objetivo de recopilar información que soporte la disminución de la demanda del servicio de gas natural para tipo de uso residencial ofertado por la empresa de Servicio Público de Gas del municipio de Villavicencio, se requiere de conocer la percepción de los habitantes del barrio La Madrid acerca de la compañía y el servicio que oferta.

- **Segmento a Investigar:** Personas adultas residentes del barrio Madrid de la ciudad de Villavicencio – Meta o que cuenten con algún familiar residiendo en el sector.
- **Muestra:** Se llevó a cabo un Focus Group, en las instalaciones de la Cra. 38 N° 26 C – 95 del barrio Maizaro Sur, con una muestra conformada por 12 personas, las cuales se seleccionaron de manera aleatoria.

Guía del Moderador

Presentación

- Presentación de la moderadora, con el fin de que los participantes se sientan familiarizados al momento de iniciar la sesión de preguntas.
- Explicación del motivo de la reunión.
- Presentación de cada uno de los integrantes de la sesión.
- Tiempo de duración estimado, 1 hora.

Explicación introductoria para la sesión de grupo

- Importancia de solicitar la palabra levantando la mano y respetar cuando una persona esté hablando.
- Si se tiene una opinión diferente a la de alguno de los integrantes de la sesión, será importante hacerla conocer.
- En caso de tener alguna inquietud, realizar la pregunta pertinente.

Rompimiento del Hielo

- Se realizan preguntas a los participantes de la sesión tales como:

¿Cuántos años tiene?

¿Actualmente labora?

¿Tiene Hijos?

Si tiene Hijos ¿Cuántos tiene y cuáles son sus nombres?

Preguntas de Apertura

- ¿Conoce usted el nombre de la empresa prestadora del servicio de gas natural de la ciudad?
- ¿Conoce en qué sector de la ciudad se encuentran las instalaciones de la empresa?
- ¿Sabe usted qué otros servicios oferta la empresa?

Preguntas de Transición

Para llevar a cabo esta pregunta se realiza una presentación mediante diapositivas de la diferencia entre el servicio de gas natural por red y el gas licuado de petróleo o conocido como el de pipeta.

- ¿Usted en algún momento ha usado alguno de los dos servicios? ¿Cuál?
- Si tuviera la opción de elegir entre los dos servicios para hacer uso de los mismos en su vivienda, ¿Cuál elegiría?

Preguntas específicas

- ¿Cuenta usted actualmente con el servicio de gas natural por red en su predio ubicado en el barrio la Madrid?
- Si no cuenta con el servicio, ¿Cuál ha sido el motivo por el cual no lo ha adquirido?

Después de la realización de estas preguntas, se les entregó a cada uno de los participantes un volante informativo en el cual podían encontrar varios de los beneficios brindados por la empresa prestadora del servicio de gas natural por red en la ciudad, entre los cuales estaba la posibilidad de financiar hasta 60 meses la instalación del servicio cuando se adquiriera completamente en la compañía.

Pregunta de Cierre

- ¿Conocía usted los beneficios que la empresa prestadora del servicio de gas natural por red de la ciudad le brindaba?
- Después de conocer los beneficios, ¿Pensaría usted en adquirir el servicio de gas natural por red con la compañía?

Agradecimientos por la participación

Se realiza un agradecimiento especial a cada uno de los participantes de la sesión, a los cuales se les entrega unos obsequios de recuerdo y un refrigerio al terminar la sesión.

Transcripción Focus Group

| | |
|-----------------------|--|
| Fecha: | |
| Participantes: | A: Participante #1 B: Participante #2 C: Participante #3 D: Participante #4 E: Participante #5 F: Participante #6 G: Participante #7 H: Participante #8 I: Participante #9 J: Participante #10 K: Participante #11 L: Participante #12 NOTA: Los nombres de los participantes se han omitido, teniendo en cuenta la ley de Habeas Data. |
| Moderador: | M: Mariana Torres Saavedra |
| Duración: | 1 hora |

M: Muy buenos días para todos. Me presento, mi nombre es Mariana Torres Saavedra estudiante del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.

Primeramente quiero agradecerles a todos por su asistencia a esta sesión.

La actividad que se llevará a cabo tiene como objetivo conocer la percepción que ustedes tienen acerca del servicio ofertado por la empresa de Servicio Público de Gas Natural del municipio de Villavicencio, y a partir de las respuestas a las preguntas que les estaré realizando, se hará un análisis de la información para soportar un proceso investigativo que se viene llevando a cabo al interior de la compañía.

La sesión tendrá una hora de duración y al finalizar estaremos compartiendo con ustedes un refrigerio y algunos detalles por su participación. Así que sin más preámbulo vamos a dar inicio a la sesión.

K: Gracias

B: Muchas Gracias

M: Durante la sesión es importante recordad que para solicitar la palabra se debe levantar la mano y respetar cuando otra persona esté hablando. Todas las opiniones son bienvenidas y si en algún momento tienen alguna inquietud no duden en hacérmela conocer.

A: Sí señora

E: Bueno

C: Si, señorita

L: Ajam

E: Por favor empecemos rápido

K: De acuerdo

F: Si Maria, perdon Mariana

M: Bueno, para empezar ¿ qué edad tienen cada uno de ustedes?

J: 42 años

L: 36

C: 39 años de edad

H: 56 años

K: 23 años

F: 62 años

G: 40

D: 55 años

I: 53 de edad

A: Buen día, mi nombre es ... y tengo 48 años

E: 33 años

B: 30 años

M: Gracias. Para continuar, ¿Cuentan ustedes actualmente con una opción laboral?

J: Si, soy profesora de grado tercero en una escuela primaria

L: Si, trabajo en una empresa pequeña como secretaria

C: No, actualmente me dedico a mi hogar

H: Pues yo hago aseo en casas a veces cuando me sale trabajito.

K: Trabajo sólo los fines de semana porque entre semana estudio.

F: No hija bendito Dios ya tengo mi pensión. Pero bueno, tengo una tiendita para el diario.

G: Si Mariana, en este momento tengo a cargo un grupo de personas en la empresa Peslac.

D: Si señora

I: Pues de a ratos hay trabajo, no es fijo. Eso depende de las construcciones que se hagan.

A: Yo tengo mi negocio propio, es una ferretería en el barrio y me va bien, bendito Dios.

E: Si, bajo y subo bultos a las bodegas o el material que se necesite.

B: No, hace una semana me despidieron.

M: De acuerdo, ahora cuénteme ¿tienen hijos? Y si tienen, ¿Cuántos tiene y cuáles son sus nombres?

J: Tengo dos hijas, la Mayor se llama L.... y la menor D....

L: No tengo.

C: Si, tengo una bebe de 2 años M y mi niño más grande de 6 años S....

H: Claro, mi hijo ya está mayor. Se llama C...

K: No, aún no tengo pero sí quiero.

F: Si señorita, tengo 3. El mayor se llama J ..., la que le sigue es la niña S... y el pequeño C...

G: Si, mi hija tiene 14 años y se llama E..

D: Yo tengo solo varones. A... el mayor y S...

I: Si claro, yo tengo la parejita. La consentida de la casa se llama L... y mi muchacho J...

A: Mi hija se llama K... pero pues vive lejos de aquí

E: Tengo un bebe de 5 meses y se llama G ... en honor a su abuelo materno.

B: No no no, todavía no.

M: Después de conocer un poco más acerca de cada uno de ustedes, ahora nos adentraremos en preguntas un poco más específicas. Para iniciar, ¿Conoce usted el nombre de la empresa prestadora del servicio de gas natural de la ciudad?

J: No estoy segura, sólo sé que la factura llega con la del aseo

L: Ll...gas? creo

C: Rayogas

H: Mmmm ... Gasipa. No no no, mentiras esa es la de las pipetas, la otra como es que se llama ... Ll...gas y Bioagricola

K: Ll...gas

F: Se llama Ll...gas

G: Ll...gas

D: La verdad no me he fijado, yo solo pago la factura

I: Si mal no estoy, creo que se llama Ll...gas

A: Jummm, claro que se el nombre, se llama Ll...gas cada nada me toca ir allá para lo de mi instalación y nada que me lo solucionan.

E: La empresa se llama Ll...gas

B: Ll... gas última palabra. Y pues a la verdad es normal, o por lo menos yo no he tenido ningún problema con la empresa.

A: Ay vecino, pero si yo le contara ... jummm tocaría con tintico para pasar el tiempo

B: (risa) Bueno veci, después me cuenta con el tinto en mano.

M: Es bueno conocer las percepciones y las experiencias que han tenido cada uno de ustedes con la empresa, así que muchas gracias por compartirlas señor B... y don A....

Continuando con la sesión, la siguiente pregunta sería: ¿Conoce usted en qué sector de la ciudad se encuentran las instalaciones de la empresa?

J: En el barrio el Caudal

L: Siii? vee me parece que eso como que lo cambiaron a otro barrio por donde queda la cancha sintética cerca de la zona rosa, pero no se como se llama eso.

C: Eso queda ahí mismo en la oficina de Bioagricola, cerca del 7 de agosto

H: El edificio está en frente de Carnes Dany cerca de la plaza

K: Las instalaciones están ubicadas en el 7 de agosto

F: Me parece que está antes de la panadería de Pan del Canasto del Buque

G: El edificio está en toda una esquina al lado de la cancha sintética de fútbol.

D: Pues hace muchos años yo fui por allá arriba donde era la salida antiguamente para Restrepo en el Caudal creo que se llama, pero pues no se si todavía quede ahí.

I: Mmmm no, la verdad no se

A: Claro que, si me la paso metido allá. Queda en el 7 de Agosto al frente de Carnes Dany

E: Yo he visto como dos sedes, una queda por lados del parque de los estudiantes como quien dice que uno va para el centro y la otra si queda hacia el 7 de Agosto. Creo que esa es como la principal porque es un edificio grande.

B: Creo que es por la plaza que queda en el barrio 7 de Agosto.

M: Muy bien. Como hace un momento lo mencionaba el Señor E..., existen dos sedes. Una Administrativa en el barrio 7 de Agosto y otra que es la sede técnica ubicada en el barrio el Barzal.

Ahora, ¿saben ustedes qué otros servicios oferta esta empresa de servicios públicos?

J: Pues yo he visto como 2 estaciones de servicio con el logo de la empresa, entonces me imagino que el gas para los carros sería otro servicio.

L: Mmm, pues yo me acuerdo que hace tiempo cuando vivía en otra casa en arriendo llegó una carta con algo de una revisión periódica que se le hace como que al medidor para saber si esta bien, y después llamaron como que al dueño y eso se podía hacer con la empresa o con otros contratistas diferentes, pero necesitaban como que unos requisitos especiales, la verdad no se muy bien, pero creería que eso es como algo diferente.

C: Creo que la empresa también ofrece el servicio para los arreglos de las tuberías y los medidores.

H: Aparte de lo de gas, creo que lo del aseo porque llegan en la misma factura.

K: Yo he escuchado que hacen la instalación de toda la tubería que también va interna en las casas, y me imaginaría que eso podría ser denominado como otro servicio, aunque hace parte fundamental para transportar el gas hasta las estufas u hornos ... en fin en lo que se vaya a usar.

F: Esos hacen de todo. Yo he visto que rompen la calle para encontrar la tubería, luego le sacan como una unión para la casa y de ahí palante meten toda esa mano de tubos por las paredes hasta llegar a la cocina donde ponen un mmm... no se como se llama ... paso tal vez. Mejor dicho la llave esa que se abre y se cierra pa que pase el gas.

G: Hasta lo que tengo conocimiento, la empresa como distribuidora es la única que puede hacer el servicio correspondiente al cargo por conexión, que por lo que entiendo es la derivación desde la red principal de suministro, hasta la unión que se conecta con la tubería de la casa. También pueden hacer todas las adecuaciones que ya son propiamente al interior de la casa, pero pues esas también las hacen otras empresas. Y lo de la revisión que se hace como cada cinco años, también la hace la empresa.

D: La verdad, pues he visto que en la factura hay como unos conceptos diferentes de lo que es el consumo de gas. Hay como otras cosas que vienen a cuotas por lo que se financian. También hay como un cobro de seguro de vida, pero no tengo muy claro de qué es eso y pues lo del aseo, aunque yo se que eso pertenece a otra empresa pero pues lo dueños son los mismos.

I: Me corcharon, yo solo le doy la plata a mi mujer pa que pague, de ahí pa ya jummm ni idea que más cobran en esa empresa.

A: Buen, pues esa empresa cambia medidores, hace arreglos de las tuberías internas, instala todos los accesorios que se requieren para la prestación del servicio, realizan las revisiones técnicas reglamentarias cada cinco años que siempre son más caras con ellos que con las otras empresas ... a ver qué más ... aaa creo que lo único que no hacen es lo de la obra civil ya que me acuerdo, que eso toca decirle a un maestro para que lo haga y después ellos hacen el resto.

E: Puesss que le dijera yo. Jummm, no ni idea. Como que nunca me había puesto a ponerle cuidado a eso.

B: Hay algo que se llaman servicios Post Venta en el recibo, me imagino que ahí cobran lo demás que hacen pero pues concretamente que es, no se.

M: Ok, vamos a tomar cinco minutos por si alguien desea ir al baño, o tomar algo y regresamos para continuar con las preguntas que hacen falta.

D: Uyyy si, gracias.

I: Bueno

H: A bueno señorita, muchas gracias. Con permiso.

M: Listos, ya están todos ¿verdad?

Bueno, ahora las preguntas que voy a realizar tienen un enfoque más específico, pero primero quiero que por favor se fijen en la siguiente presentación.

Algunos de ustedes ya saben, conocen o han escuchado acerca del gas propano o de cilindro como se le conoce coloquialmente.

Este fue el primer mecanismo de distribución de gas que llegó a los hogares sustituyendo lo que antiguamente se usaba para cocinar, la leña.

Durante muchos años fue la forma más eficiente de facilitar la cocción de los alimentos, pero bueno para conocer un poco más acerca de éste, por favor estén atentos al siguiente video.

A partir del descubrimiento de diferentes yacimientos de petróleo en el país, la oferta de gas natural al ser mayor, se vió como una opción comercial mucho más rentable a partir de su distribución por redes directas hasta los hogares y por ende surgen las grandes empresas de prestación del servicio de gas en el país.

Si bien, tanto el gas propano como el gas natural son empleados en su generalidad para llevar a cabo una misma actividad, cocinar los alimentos, los beneficios que brinda el gas natural son mucho más significativos, y para darlos a conocer a cada uno de ustedes se pensó en el siguiente corto, así que por favor presten mucha atención.

Creo que ahora sí ya es claro para todos la diferencia entre un servicio y el otro, ¿verdad?

TODOS: Sí, señora.

M: De acuerdo. Ahora, ¿Ustedes en algún momento han usado alguno de estos dos servicios que les acabo de mencionar? ¿Cuál?

J: Sí señora, los dos

L: Si, ambos

C: Pues de niña veía a mi mamá usar el de pipeta, pero pues yo en donde he vivido por lo general hay red de gas, aunque ahorita creo que me va a tocar usar el de pipeta, porque en donde me pasé a vivir no hay gas natural.

H: Jummm claro hija, mucho tiempo use la pipeta, y luego con el modernismo también he usado el de la tubería.

K: Pues propiamente que los haya usado ambos, no. Pero si el de red, porque el propano o bueno de pipeta veo como se usa en los carritos de comida rápida y eso, sin embargo no he tenido que comprar ningún cilindro por el momento, puesto que tampoco es que yo cocine de a mucho en la casa.

F: Si señora, los dos los he usado. Bueno mi señora esposa en realidad.

G: De ambos servicios he hecho uso en diversas situaciones, y dependiendo de la misma empleo el que me sea más beneficioso en el momento.

D: Eso toca probar de todo. Yo he usado de los dos, pero ahorita estoy con pipeta porque la red de gas todavía como que no llega a donde tengo la casita.

I: Si, de los dos.

A: Pues ha tocado de los dos por la circunstancia. Porque si a uno no le quieren prestar el servicio por red en el nuevo rancho, ni modos pues se usa la pipeta mientras tanto, porque no se puede dejar de comer.

E: Ambos.

B: He tenido la oportunidad de tener de los dos. Ahorita uso el cilindro, pero donde vivía antes tenía instalado el servicio de gas natural por red.

M: Cada vez que vamos avanzando con la sesión las preguntas se van focalizando más. Por lo que la siguiente pregunta nos dice: Si usted tuviera la opción de elegir entre alguno de los dos servicios de gas para hacer uso de los mismos en su vivienda, ¿Cuál elegiría?

J: El de la tubería

L: Por red

C: Gas Natural residencial.

H: Pues el que salga más barato creería

K: Mmm, yo diría que el de red por practicidad, no toca estar quitando ni poniendo nada.

F: El cilindro es bueno porque si uno se cambia de casa se lo lleva y es de uno, pero también es peligroso andar con eso al hombro.

G: Definitivamente el gas natural. Por todo y todo. Amigable con el medio ambiente, seguro, si algo se presenta la empresa está para brindar soporte, en fin, es mejor.

D: El de la tubería

I: Concuero con lo que los demás han mencionado, el gas natural por tubería.

A: Si prestaran un buen servicio sería fenomenal por red, pero mientras tanto seguiré usando el de cilindro.

E: Creería que si dentro de las posibilidades esta, me gustaria tener el gas natural domiciliario. Considero que es mucho más seguro.

B: Evidentemente el de red. No me tocaría estar pensando que si se me acabó el gas a media noche ¿qué voy a hacer? o ¿a quién llamo a esa hora?

M: Sin duda alguna siempre estaremos buscando lo que mayor comodidad nos brinde. Pero bueno, ahora si adentrándonos un poco más hacia la parte principal de esta sesión, quisiera que ustedes nos compartieran si ¿actualmente cuentan ustedes con el servicio de gas natural por red en su predio ubicado en el barrio la Madrid ?

J: No señora

L: Aún no he hecho las vueltas para solicitarlo.

C: No, por tiempo.

H: Ya dentro de poco lo vamos a tener, me están ayudando con todo el trámite porque yo no entiendo muy bien de eso.

K: No

F: Pues hija que le dijera, no porque no quiera, sino porque por el momento no se puede.

G: Si, hace poco ya terminaron con la instalación.

D: Todavía no, pero con ganas de instalarlo

I: Algún día, pero todavía no.

A: Ya quisiera yo tener el berraco servicio ese, pero es más fácil como que hacer llover para arriba que mover a esa gente para que le colaboren a uno.

E: No

B: Creería que próximamente. Es la idea, pero toca esperar a ver como se dan las cosas.

M: Si no cuenta con el servicio, ¿Cuál ha sido el motivo por el cual no lo ha adquirido?

J: Falta de tiempo para averiguar el trámite

L: Descuido

C: Tiempo y plata

H: Pues estoy esperando en que resulta el trámite que me están ayudando a hacer

K: Mmmm no se, dejación mía tal vez

F: Escasez de efectivo mijá.

D: Los costos que implica son varios, y por el momento no podría cubrirlos. Tengo otras cosas que cubrir antes.

I: Por muchos factores; tiempo, plata, disponibilidad, tramitología etcétera.

A: Por culpa de la empresa, que porque la red aún no pasa cerca por donde vivo ahora.

E: (Risa) No, se.

B: Creo que es por recursos.

M: Muy bien, ya para ir finalizando la sesión quisiera saber, si ustedes ¿conocen los beneficios que la empresa prestadora del servicio de gas natural por red de la ciudad les brindaba?

J: No señora

L: Aún no.

C: No..

H: No señorita.

K: No

F: Pues mijá que le dijera, no.

G: Creería que uno podría ser el tema del financiamiento a varias cuotas la instalación.

D: Todavía no.

I: Jumm ni idea.

A: Si, pero no me sirven porque no hay red.

E: No

B: No en lo que me acuerde.

M: Bueno, cada uno de ustedes acaba de recibir hace un momento un volante con la información de los beneficios que brinda actualmente la compañía de gas natural en la ciudad para sus cliente. Después de conocer los beneficios, ¿Pensaría usted en adquirir el servicio de gas natural por red con la empresa?

J: Lo pensaría

L: Si, claro

C: Pues si, son buenos los beneficios

H: Si, por eso ya me están ayudando con las vueltas

K: Si

F: Mija evidentemente si, algo tan bueno no se da todo el tiempo

G: Si, por eso ya lo tengo

D: Si, obvio sin dudarlo

I: Claro que si

A: Jummm pues después de que tergan red por allá hablamos

E: Si, de una.

B: Uy si, la verdad estan muy interesantes los beneficios

M: Finalmente hemos llegado al final de esta sesión. Muchisimas gracias por su tiempo, su buena disposición y por compartir sus puntos de vista acerca de la compañía.

Ahora les pido el favor que me regalen 2 minuticos más para poder entregarles un pequeño refrigerio y un detalle por su participación. Nuevamente mil gracias.