



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN
GAS NATURAL BAN S.A. PERÍODO 2008 - 2010”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magister en Administración**

Presentado por

Sr. Gerardo Manuel Fernández Farfán

Sr. Reynaldo Martín Pacora Candela

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

2014

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Wilfredo Lafosse Quintana por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias
por su apoyo incondicional.

Resumen ejecutivo

El acceso a la energía es un derecho universal para la población de un país; con el fin de lograr el proceso de su aprovechamiento es necesario elaborar e implementar estrategias que permitan obtener el beneficio de los servicios públicos para mejorar la calidad de vida de las personas, esto implica la instalación de infraestructura adecuada, principalmente en sectores de bajos recursos, y así lograr el desarrollo económico y social de los países emergentes.

En ese sentido, el gas natural es un recurso que constituye la tercera fuente de energía después del petróleo y el carbón y que, por sus características físicas, se encuentra en fase gaseosa, puede ser transportado y distribuido por ductos o tuberías es, además, una energía limpia, económica, cómoda y segura que existe actualmente en el mercado, estas son las principales razones por las que el gas natural ha evolucionado mucho más rápido que otros combustibles.

El proceso de la cadena productiva del gas natural está conformado por la exploración, la explotación, el transporte y la distribución, cuyos usuarios finales son: la industria, el comercio, el sector residencial y las estaciones de gas natural comprimido para vehículos. La mayoría de los países que cuentan con una industria madura del gas natural tienen grandes problemas para distribuir este combustible a los lugares donde se ubican las poblaciones de bajos recursos económicos que, principalmente, están asentadas en la periferia de las zonas urbanas, esto se debe a que los altos costos para instalar la infraestructura no hacen económicamente viable el desarrollo de la red de distribución y las conexiones domiciliarias.

En tal sentido, el trabajo de investigación está centrado en la elaboración del planeamiento estratégico para la empresa de distribución de Gas Natural Buenos Aires Norte (GASBAN), ubicada en la zona norte de la provincia de Buenos Aires, Argentina, que cuenta principalmente con consumidores residenciales de bajos ingresos económicos. La situación en la que se encuentra la empresa, estados económicos-financieros agonizantes, el escenario económico, político y social decreciente del país para los siguientes años y la reducción de ingresos por ventas y servicios, obligaban a GASBAN a diseñar un nuevo plan estratégico para los siguientes 3 años.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Antecedentes de la empresa	1
1. Consideraciones generales	1
2. Perfil de la empresa.....	1
3. Enfoque del negocio de la empresa	2
4. Objetivo del presente trabajo	3
Capítulo II. Análisis situacional del entorno	4
1. Análisis externo	4
1.1 Análisis del entorno general.....	5
1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	7
1.3 Análisis del entorno específico	9
1.4 Matriz de perfil competitivo	11
1.5 Conclusiones.....	13
Capítulo III. Análisis interno	14
1. Análisis de áreas funcionales de la organización.....	14
2. Análisis y evaluación de la cadena de valor	14
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	17
4. Análisis de los recursos y capacidades y matriz VRIO	18
5. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica	21
5.1 Estrategia genérica	21
Capítulo IV. Formulación de objetivos	23
1. Consideraciones previas.....	23
2. Propuesta de visión y misión para la empresa	23
3. Propuesta de identidad corporativa	24
4. Objetivo general.....	24
5. Objetivos estratégicos	24

Capítulo V. Generación y selección de la estrategia	25
1. FODA cruzado.....	25
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	25
3. Formulación de las estrategias alternativas.....	26
4. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).....	26
5. Alineamiento de las estrategias con los objetivos.....	27
6. Descripción de las estrategias seleccionadas	27
6.1 Penetración de mercado	27
6.2 Desarrollo de mercado	28
6.3 Desarrollo de servicios.....	28
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial.....	29
1. Plan funcional de recursos humanos (RR. HH.).....	29
1.1 Introducción	29
1.2 Objetivos de RR. HH.	29
1.3 Actividades para obtención de los objetivos.....	31
1.4 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de RR. HH.....	32
2. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	33
2.1 Responsabilidad social empresarial	33
2.2. Aplicación de la responsabilidad social en GASBAN.....	33
2.3 Objetivos de RSE.....	34
2.4 Actividades para la obtención de los objetivos	35
2.5 Integración con los grupos de interés – <i>Stakeholders</i>	36
2.5.1. Identificación de los grupos de interés.....	36
2.6 Presupuesto para la implementación de la estrategia de RSE.....	36
3. Plan funcional de operaciones	37
3.1 Introducción	37
3.2 Objetivos de operaciones	38
3.3 Acciones para la obtención de los objetivos de operaciones	39
3.4 Gestión de operaciones	39
3.5 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de operaciones.....	41
4. Plan funcional de marketing	41
4.1 Introducción	41
4.2 Objetivos de marketing	42
4.3 Actividades para la obtención de los objetivos de marketing	43

4.4 Marketing mix.....	44
4.5 Presupuesto para la implementación del cumplimiento de las acciones de marketing	47
5. Plan funcional de finanzas	48
5.1 Estado situacional	48
5.2 Objetivos del área financiera	49
5.3 Estructura de financiamiento	49
5.4 Análisis financiero	50
5.5 Resultados de la evaluación financiera	51
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	53
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	61
Nota biográfica	77

Índice de tablas

Tabla 1.	PESTEL.....	5
Tabla 2.	Matriz EFE: oportunidades y amenazas	8
Tabla 3.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	12
Tabla 4.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	17
Tabla 5.	Recursos y capacidades	18
Tabla 6.	Análisis VRIO	20
Tabla 7.	Objetivos estratégicos.....	24
Tabla 8.	Alineamiento estratégico con los objetivos	27
Tabla 9.	Objetivos específicos RR. HH.....	30
Tabla 10.	Actividades para obtención de los objetivos	31
Tabla 11.	Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de RR. HH.	33
Tabla 12.	Objetivos específicos.....	34
Tabla 13.	Actividades para la obtención de los objetivos	35
Tabla 14.	Presupuesto para la implementación de la estrategia de RSE	37
Tabla 15.	Transacciones e indicadores de GASBAN.....	38
Tabla 16.	Objetivos específicos.....	38
Tabla 17.	Acciones para la obtención de los objetivos de operaciones	39
Tabla 18.	Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de operaciones	41
Tabla 19.	Objetivos específicos.....	42
Tabla 20.	Actividades para la obtención de los objetivos de marketing.....	43
Tabla 21.	Presupuesto para la implementación del cumplimiento de las acciones de marketing.....	47
Tabla 22.	Objetivos específicos.....	49
Tabla 23.	Presupuestos de los planes funcionales y de RSE	50
Tabla 24.	Análisis financiero.....	50
Tabla 25.	Escenarios.....	51
Tabla 26a.	Flujo de caja incremental (pesimista).....	52
Tabla 26b.	Flujo de caja incremental sin presupuesto de inversión	52
Tabla 27a.	Flujo de caja incremental (probable).....	53
Tabla 27b.	Flujo de caja incremental sin presupuestos de inversión.....	53
Tabla 28a.	Flujo de caja incremental (optimista).....	52
Tabla 28b.	Flujo de caja incremental sin presupuestos de inversión.....	54
Tabla 29.	Cuadro integral de mando	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Resultado del grado de atractividad de la industria.....	11
Gráfico 2.	Recursos y capacidades	19
Gráfico 3.	Mapa estratégico.....	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de áreas funcionales.....	62
Anexo 2.	Cadena de valor	66
Anexo 3.	FODA cruzado.....	67
Anexo 4.	Matriz PEYEA.....	68
Anexo 5.	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	69
Anexo 6.	Grupos de interés	73
Anexo 7.	Balance general (escenario probable).....	74
Anexo 8.	Estado de ganancias y pérdidas (escenario probable).....	75
Anexo 9.	Ratios financieros (escenario probable).....	76

Capítulo I. Antecedentes de la empresa

1. Consideraciones generales

Argentina es el segundo país en extensión de América Latina y el tercero en población, con 37 millones de habitantes. En 2007, su PIB fue de 160 millones de euros creciendo a una tasa anual de 8,7%. Como consecuencia, el ingreso per cápita de los argentinos se expandió un 44,2% desde el mínimo registrado en el cuarto trimestre de 2002, y supera al pico anterior del tercer trimestre de 1998 en 11,6%. Un ingrediente fundamental de esta etapa de crecimiento, que lo distingue de otras etapas, es la difusión del crecimiento a todos los estratos sociales, a todos los sectores económicos y todas las regiones del país. Respecto del primer punto, es evidente que la recuperación de la actividad económica permitió una destacable mejora en todos los indicadores sociales (informe económico Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Argentina [MECON Argentina] 2005-2007).

La tasa de desempleo, luego de alcanzar el 23,3% en mayo de 2002, se redujo a ritmo acelerado y se sitúa hoy alrededor del 7,5%. Mientras tanto, se crearon 3,6 millones de empleos y 4,8 millones de empleos de tiempo completo (excluyendo planes), que no solo aseguraron una menor desocupación y subocupación, sino que, además, permitieron que muchos argentinos volvieran a buscar empleo en el mercado de trabajo. La recuperación del empleo y de los salarios reales redundó en una disminución muy marcada de la pobreza y la indigencia, según el informe económico MECON Argentina (2005-2007).

Teniendo en consideración el crecimiento sectorial, este se caracterizó por una fuerte recuperación más concentrada en industria, agro y construcción, pero muy pronto los servicios públicos y privados comenzaron a responder a las necesidades de los sectores que se recuperaron más tempranamente.

2. Perfil de la empresa

GASBAN es una empresa distribuidora de gas natural que mediante concesión, bajo legislación y regulación local, brinda el servicio público de distribución en una determinada área geográfica, delimitada y descrita en un contrato en el cual se establecen los derechos y obligaciones de las partes para la prestación del servicio.

El año 1992, en Argentina, se concretó la privatización de la empresa estatal de servicios de gas natural del Estado. El 28 de diciembre del mismo año, GASBAN obtuvo la licencia para prestar el servicio público en la zona norte de la provincia de Buenos Aires, por un plazo de 35 años, que podía ampliarse por 10 años más. La empresa brinda el servicio de distribución por redes, en un área de distribución de 15.000 km², en 30 divisiones políticas (gobiernos locales) y administrativas de la provincia de Buenos Aires, de las zonas norte y oeste de la ciudad, que son las zonas más pobladas y con mayor concentración industrial del país (Texto memoria anual 2004 GASBAN).

GASBAN Argentina pertenece al grupo multinacional español Fenosa, líder en el sector energético, pionero en la integración del gas y la electricidad. A fines del 2007 el Grupo Fenosa era el primer operador de distribución de gas natural en Latinoamérica, donde tenía, prácticamente, la mitad de sus clientes repartidos entre la Argentina, Brasil, Colombia y México.

3. Enfoque del negocio de la empresa

GASBAN administra la distribución del sistema día a día, basado en condiciones físicas, expectativas y necesidades del consumidor final. Los consumidores están segmentados en las siguientes categorías de clientes: residencial, comercial, industrial y subdistribuidoras que representaban 1.300.000 clientes y a más de 300 estaciones de gas natural comprimido, dando servicio a unos 6.000.000 de personas (texto memoria anual 2007 GASBAN).

La empresa busca crecer más allá de los clientes industriales, para lo cual se habían establecido dos etapas para la distribución de gas natural a las familias de esas zonas, las que se caracterizan por ser de bajos recursos. En una primera etapa debían abastecer a 2.500 y, en la segunda etapa, a 12.000 familias (texto memoria anual 2007 GASBAN).

Por lo tanto, uno de los objetivos era abastecer a las zonas de más bajos recursos, para lo cual, la empresa buscó establecer múltiples estrategias que buscaban mejorar la captación de clientes residenciales. Pero debemos considerar que en un primer momento el abastecimiento de la zona residencial estaba supeditado a la revisión de la viabilidad económica del tendido de tuberías en la zona.

La empresa, en estos momentos, más allá de buscar rentabilidad, necesita incrementar el volumen de clientes que estaba supeditado a la confiabilidad del servicio, el desconocimiento del cambio de combustible en la zona y en la necesidad y el derecho de que todos tengan acceso a un bien público como el gas natural.

Entonces, la empresa está en la búsqueda de dar abastecimiento del servicio a personas de bajos recursos, los cuales se encontraban físicamente en la periferia norte de la provincia de Buenos Aires. La empresa desarrolla estrategias de concientización para dar a conocer los beneficios del uso del gas natural en los hogares y, de esa manera, acceder el nuevo mercado que demandaba ser atendido.

4. Objetivo del presente trabajo

El objetivo del trabajo de investigación es plantear un plan estratégico para que la empresa logre un incremento de sus ventas, capte mayores consumidores, amplíe la cobertura del negocio y genere mayor rentabilidad a los accionistas. La situación de la empresa a la fecha del caso: los estados económicos-financieros por debajo de lo esperado; el escenario económico, político y social decreciente del país para los siguientes años y la reducción de ingresos por ventas y servicios, obligaban a GASBAN a diseñar un nuevo plan estratégico para los siguientes 3 años. Por otro lado, es importante evaluar si es conveniente la iniciativa de distribuir gas natural a los lugares de bajos recursos económicos.

Capítulo II. Análisis situacional del entorno

1. Análisis externo

El análisis externo nos permitirá identificar y evaluar las tendencias y eventos que no están bajo el control individual de la empresa, ello nos revela las oportunidades y amenazas que enfrentará GASBAN para aprovechar y/o reducir el impacto de estas.

En ese sentido, de acuerdo con información de diversas agencias internacionales, notamos que la Argentina, desde el 2002, ha emprendido una senda de recuperación económica gradual. Tras una caída del 10,9% en 2002, el PIB del país creció un 8,8% en 2003, un 9,0% en 2004 y un 9,2% en 2005, respectivamente, y para finales de 2006 tuvo un crecimiento de alrededor del 8,4%. El PIB per cápita es de 3.776 euros, lo que representa una disminución con respecto a los 6.533 euros de 2000, pero está en progresivo aumento. El desempleo bajó desde un máximo del 21,5% en mayo de 2002 hasta el 10,2% en septiembre de 2006. Los tipos de interés, que habían alcanzado máximos superiores al 100% en 2002, han bajado ahora a niveles normales (el promedio de los tipos activos de interés indizados en pesos y a 30 días para empresas con tipos preferentes se situó en 9,14% en 2006, mientras que los tipos pasivos llegaron al 6,89%). En 2005, Argentina fue el quinto país receptor de inversión extranjera directa (IED) en América Latina después de México, Brasil, Colombia y Chile. La IED alcanzó un total de USD 4.700 millones (+9,1% respecto de 2004), lo que representa el 12,8% de la inversión total (informe económico, Mecon Argentina, 2005-2007).

De acuerdo con el informe de la CEPAL (2002-2007), el sector de los servicios de utilidad pública se ha visto muy afectado por las consecuencias financieras del hundimiento del sistema de convertibilidad. Desde enero de 2002, el Gobierno se encuentra enzarzado en una confrontación por la renegociación de los niveles tarifarios con inversores extranjeros en los privatizados sectores del agua y la electricidad, después de haber utilizado la congelación de las tarifas como una de las principales anclas nominales para estabilizar la economía tras la crisis. A finales del 2005 la situación era aún extremadamente fluida. Varios inversores europeos (entre ellos la empresa francesa Suez) decidieron abandonar el mercado argentino y fueron rápidamente sustituidos por empresas locales, mientras numerosas empresas presentaron solicitudes de arbitraje ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), pidiendo compensación por los perjuicios sufridos a causa de la congelación de las tarifas. El Gobierno respondió y se negó a renegociar las tarifas a menos que las empresas retirasen sus demandas. Las renegociaciones parciales permitieron a algunas

empresas subir las tarifas industriales y comerciales, mientras las tarifas aplicadas a los usuarios particulares quedaron congeladas hasta el principio de 2006, una medida claramente concebida para contener las tendencias inflacionistas e intentar no perder votos de cara a las elecciones legislativas de octubre de 2005. Las empresas privadas, por su parte, se niegan a llevar a cabo inversiones muy necesarias hasta que no se haya solucionado este tema.

1.1 Análisis del entorno general

El análisis del entorno general nos da las herramientas, que desde la perspectiva del sistema económico y social, afectan a la situación de la empresa. Para realizar este análisis vamos a considerar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (PESTEL, por sus siglas en inglés) y le vamos a agregar la variable demográfica para evaluar la distribución geográfica de la población y las desigualdades en el nivel de ingreso, que afectan el macroentorno y el impacto que estas tienen en la industria.

Tabla 1. PESTEL

Variable	Tendencia del entorno	Impacto en la industria	Amenaza / Oportunidad
Política	Escasa confianza de la población en la administración pública y el sistema judicial.	Inseguridad jurídica y cambios en reglas vigentes paralizan inversiones.	Amenaza
	Altos niveles de corrupción en la gestión pública.	Flujo de capitales privados buscan otros mercados para montar inversiones.	Amenaza
	Subsidios en sectores como el transporte, energía, alimentos y otros, absorben gran parte del presupuesto.	Mayor inversión en infraestructura y servicios básicos.	Oportunidad
Económica	El PBI se mantendrá alrededor del 7% en los siguientes dos años.	Continuidad en inversión pública para proyectos de infraestructura.	Oportunidad
	La inflación alcanzó el 9,8% en 2006, en 2007 fue del 8,8% y se espera que sea de 10% el 2008.	Precios de los productos aumentarán ligeramente y el impacto del poder adquisitivo en la población de bajos recursos será tenue.	Oportunidad
	Los flujos de capitales hacia las economías emergentes se mantendrán en el 2008, aunque moderándose respecto al 2007, con riesgos crecientes de mayor volatilidad.	Sectores productivos seguirán contratando mano de obra.	Oportunidad
	La tasa de desempleo se situó el 2007 alrededor de 7,5% y para el 2008 se espera estar debajo de 7%.	Mano de obra no calificada podrá acceder a empleos en sectores productivos.	Oportunidad
	Contexto internacional más desfavorable e incierto, ante la intensificación de una desaceleración global.	Exportaciones se reducirán y empresas tendrán menor crecimiento.	Amenaza

Variable	Tendencia del entorno	Impacto en la industria	Amenaza / Oportunidad
Social	Los niveles de pobreza a fines del 2005 fueron de 38% y a fines del 2007 bajaron a 27%, las expectativas para los siguientes 2 años son de estar entre 23 y 20%.	Mayor porcentaje de la población pobre contará con acceso a servicios públicos básicos.	Oportunidad
	El ingreso per cápita en el 2006 fue de 15.200 dólares y el 2007 bajo a 13.100 dólares, siendo la expectativa de 14 mil para el 2008.	Población podrá tener capacidad de pago de servicios públicos básicos.	Oportunidad
Tecnológica	Según el <i>ranking</i> de competitividad elaborado por el WEF el país se encuentra en el puesto 76 respecto a preparación tecnológica. Esto está directamente relacionado con el gasto en I&D que representa el 0,49% del PBI estando muy por debajo de los países desarrollados que están entre 2 a 3%.	Desventaja competitiva respecto a otros países genera mayores costos en la productividad de las empresas y genera reducción del crecimiento económico.	Amenaza
Ecológica/ Ambiental	Establecimiento de estándares ambientales para combatir la contaminación ambiental.	Inversión en mecanismos para mitigar impacto ambiental en operaciones productivas para cumplimiento de estándares ambientales.	Oportunidad
	Políticas de cambio en la matriz energética incentivando el consumo del gas natural en reemplazo del diésel en diversos sectores productivos.	Mejoramiento en la eficiencia energética de las operaciones productivas y menores gastos en generación de energía.	Oportunidad
	Leyes medioambientales vigentes no se cumplen con frecuencia por falta de mecanismos de control adecuados.	Demora en la implementación de nuevas tecnologías para mitigar impacto ambiental.	Amenaza

Variable	Tendencia del entorno	Impacto en la industria	Efecto en Fenosa
Legal	Se dieron procesos de privatización de algunas empresas de energía.	Mayor eficiencia en la gestión de las empresas.	Oportunidad
	Se crearon los marcos regulatorios de electricidad y gas y se conformaron los entes reguladores.	Mejoramiento y control de los compromisos contractuales genera mayor confianza en la población.	Oportunidad
	Se modificó la legislación en materia de hidrocarburos a través de los llamados decretos de "desregulación petrolera".	Mayor inversión en actividades de exploración y explotación de hidrocarburos y posibilidad de aumentar reservas probadas.	Oportunidad
	Cambios en la justicia penal, creación de tribunales especiales para evasores de impuestos.	Genera confianza y seguridad para pago de tributos y regalías.	Oportunidad
Demográfica	Respecto a los NSE, en Buenos Aires (BBAA), el sector A representa el 2,7%; el B 14,3%, el C 28,5%; D 8,4% y el E 11,3%. BBAA concentra el 11,6 % de la población pobre y el 5% de la población indigente.	Alto porcentaje de la población con poco nivel adquisitivo y menor capacidad de pago.	Amenaza
	BB. AA. cuenta con una población de 3,06 millones de habitantes y 1,2 millones de viviendas de las cuales aproximadamente el 25% no tiene acceso a los servicios básicos en la vivienda y el 70% de las viviendas en los NSE D y E no cuentan con gas natural.	Alta potencialidad de ofrecer suministro de gas natural a las viviendas de los NSE CDE que no cuentan con este servicio.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Este análisis nos permitirá evaluar y resumir la información del entorno general (PESTEL), así podremos determinar si la empresa está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas que existe en el macroentorno (Fred David 2008).

Luego de realizar esta evaluación, los resultados nos muestran que el peso total ponderado de la matriz EFE es de 2,6 esto nos indica que GASBAN está por encima del promedio o

moderadamente preparada para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas usando la estrategia actual de la empresa.

Tabla 2. Matriz EFE: oportunidades y amenazas

Oportunidades		Peso	Calificación	Ponderado
1.	Mayor inversión en infraestructura y servicios básicos.	0,08	3	0,24
2.	El PBI se mantendrá alrededor del 7% en los siguientes dos años.	0,07	3	0,21
3.	Los sectores productivos seguirán contratando mano de obra.	0,08	2	0,16
4.	Establecimiento de estándares ambientales para combatir la contaminación ambiental.	0,05	2	0,10
5.	Cambio en la matriz energética incentivando el consumo del gas natural en reemplazo del diésel en diversos sectores productivos.	0,09	3	0,27
6.	Se dieron procesos de privatización de algunas empresas de energía.	0,05	3	0,15
7.	Se crearon los marcos regulatorios de electricidad y gas y se conformaron los entes reguladores.	0,06	2	0,12
8.	Cambios en la justicia penal, creación de tribunales especiales para evasores de impuestos.	0,04	1	0,04
9.	El 25% no tiene acceso a los servicios básicos en la vivienda y el 70% de las viviendas en los NSE D y E no cuentan con gas natural.	0,10	4	0,40
Amenazas		Peso	Calificación	Ponderado
1.	La inseguridad jurídica y cambios en las reglas vigentes paralizan las inversiones.	0,06	2	0,12
2.	El flujo de capitales privados busca otros mercados para montar inversiones.	0,10	3	0,30
3.	Las exportaciones se reducirán y las empresas tendrán menor crecimiento.	0,07	2	0,14
4.	Los mayores costos en la productividad de las empresas generan reducción del crecimiento económico.	0,06	2	0,12
5.	Demora en la implementación de nuevas tecnologías para mitigar impacto ambiental.	0,04	2	0,08
6.	Demora en la implementación de nuevas tecnologías para mitigar impacto ambiental.	0,05	3	0,15
		1,00		2,60

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.3 Análisis del entorno específico

Para analizar el entorno específico y el análisis de la competencia en la industria utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, mediante el cual mostraremos las fuentes de competencia y el potencial de beneficios que existe en el sector. Para el análisis respectivo calificaremos cada una de las cinco fuerzas usando el proceso para trazar un perfil del atractivo de la industria expresada por Hax y Majluf (2007: 117-119). Utilizaremos seis categorías para evaluar el atractivo de la industria: rivalidad entre competidores, barreras de salida, barreras a la entrada, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de los proveedores y poder de los compradores.

Rivalidad entre competidores: los competidores son todas aquellas empresas que brindan el servicio de distribución de gas natural. La demanda por el suministro de gas natural, así como los altos niveles de rentabilidad, han permitido el crecimiento de la industria en diversos segmentos, principalmente en los clientes industriales, comerciales y residenciales. Existe un monopolio natural en el servicio de distribución debido a que un solo proveedor puede brindar el servicio en una determinada zona, previa autorización del ente regulador de energía, pero las empresas que brindan este servicio en otras zonas compiten bajo un sistema regulado (en asuntos de calidad de servicio, atención al cliente, etcétera) para poder negociar diversos beneficios con las autoridades. En ese sentido, la rivalidad entre los competidores es restringida debido que las empresas están sectorizadas y monopolizan una determinada zona, solo compiten, principalmente, en calidad de servicio y atención al cliente, haciendo que la atraktividad de la industria sea neutra.

Barreras de salida: las barreras de salida son altas debido a las restricciones contractuales que se dan luego de obtener la autorización del servicio, existen altas penalidades si se incumplen las obligaciones del contrato. El impacto social que genera la salida es otro factor, así como el deterioro de las relaciones estratégicas con otros socios, debido a la pérdida de confianza. Considerando las penalidades contractuales, las barreras de salida son altas, lo que hace a la industria poco atractiva.

Barreras a la entrada: el ingreso a la industria requiere de altos montos de inversión, así como experiencia especializada en el servicio y la autorización que da el acceso a los canales de abastecimiento, la mayoría de estas empresas son transnacionales y cuentan con un soporte de capital financiero importante que viene de la casa matriz. La regulación existente en energía e

hidrocarburos permite un mayor control y genera oportunidades a los ingresantes en la industria, este es un tema importante dentro del sector, porque las empresas están permanentemente adecuándose a la normatividad que sufre modificaciones por diversas razones técnicas o legales. En ese sentido, estos factores hacen que las barreras de entrada para los nuevos competidores sea alta, y permite que la industria sea muy atractiva debido a los elevados requerimientos mencionados que restringen el ingreso de nuevos competidores a la industria.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: los productos sustitutos del gas natural son pocos, el servicio de electricidad es uno de ellos, pero solo tendríamos que considerar otra alternativa similar como es el gas licuado de petróleo (GLP) que se adquiere en balones. El valor/precio del sustituto representa accesible para el consumidor. En algunas zonas se puede obtener gas natural mediante camiones a través del gas natural comprimido (GNC), pero esto se da en lugares donde no llega la infraestructura de tuberías. En ese sentido, la disponibilidad de sustitutos es media, haciendo que la industria sea atractiva.

Poder de negociación con los proveedores: la industria no cuenta con muchos proveedores, estos son denominados productores de gas natural y están alejados de las ciudades, por lo que son obligados a utilizar también el servicio de transporte a través de tuberías. Los proveedores cuentan con un alto poder de negociación debido a que la distribución de gas natural se logra a partir de la obtención del suministro del mismo por parte de los productores, los contratos se hacen a largo plazo y tienen dos modalidades, el primero de ellos se llama “firma” que quiere decir que hay un compromiso de parte del productor de suministrar un volumen diario contratado y el distribuidor, use o no este volumen, igual tiene que pagar; la otra modalidad se llama “interrumpible” y se da de acuerdo a la disponibilidad del gas de parte del productor, el distribuidor solo paga lo consumido. El alto poder de negociación por parte de los proveedores hace medianamente atractiva a la industria.

Poder de negociación de los compradores: los compradores o clientes están identificados en diferentes segmentos, estos son: los consumidores industriales, comerciales y residenciales, ellos se diferencian por su volumen de compra. Debido a que los compradores solo pueden adquirir el suministro de gas natural al distribuidor local, no tienen mucha capacidad o poder de negociación lo cual imposibilita que los usuarios se puedan integrar hacia atrás con otros proveedores, esto hace que la industria se presente muy atractiva debido a la posibilidad nula de obtener el suministro de gas de otro proveedor.

Resultado del grado de atraktividad de la industria: la tabla de evaluación general del sector nos da la clasificación general del atractivo de la industria después de analizar cada factor. Los resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter nos muestran que la industria de distribución del gas natural es atractiva, con calificación ponderada de 3,66 debido a la creciente demanda por contar con el suministro de gas natural; a las altas barreras de entrada, lo que genera una baja amenaza de nuevos competidores, así como la reducida capacidad o poder de negociación de parte de los compradores y la limitada disponibilidad de sustitutos con que cuenta la industria; el contrapeso de la evaluación lo hacen las altas barreras de salida que hacen poco atractivo a la industria, y el alto grado de poder de negociación con que cuentan los proveedores.

Gráfico 1. Resultado del grado de atraktividad de la industria

Evaluación general						Calificación
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Rivalidad entre competidores	■		■			3
Barreras de salida	■	■	■			2
Barreras de entrada	■					5
Desarrollo potencial de productos sustitutos	■				■	4
Poder de negociación con los proveedores	■		■			3
Poder de negociación de los compradores	■				■	5
	Promedio					3,66

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.4 Matriz de perfil competitivo

Mediante la matriz del perfil competitivo (Fred David 2008) identificaremos el desempeño de los principales competidores, así como las fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa, habiendo reconocido a otras dos empresas que realizan el mismo

servicio. En Buenos Aires están instaladas cuatro empresas prestadoras de distribución de gas natural, de ellas se escogió a tres para el siguiente análisis: METROGAS, prestadora del servicio de distribución de gas natural en la ciudad de Buenos Aires y once partidos del sur del Gran Buenos Aires; Buenos Aires Gas Natural (BAGSA), prestadora del servicio de distribución de gas natural en la zona de La Plata y provincia de Buenos Aires, y GASBAN, prestadora del servicio de distribución de gas natural en la zona norte y oeste de la provincia de Buenos Aires.

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	GASBAN		METROGAS		BAGSA	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Área de concesión	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,15
Situación financiera	0,15	4	0,45	3	0,45	2	0,45
Calidad del servicio	0,10	3	0,20	4	0,40	2	0,20
Clientes potenciales	0,15	2	0,45	4	0,45	3	0,30
Administración	0,05	3	0,10	4	0,10	2	0,10
Experiencia en el sector	0,20	4	0,80	2	0,40	1	0,20
Procesos eficientes	0,05	3	0,10	4	0,10	2	0,10
Tecnología especializada	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,15
Diversidad de servicios	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
Marketing/ Publicidad	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,10
Total	1,00		2,85		3,10		2,10

Fuente: Elaboración propia, 2014

Los principales factores críticos de éxito están asociados, en primer lugar, a la experiencia en el sector, debido a las economías de escala y el conocimiento en la penetración de mercado en diferentes estratos demográficos, la situación financiera es preponderante por los altos montos de inversión que se necesitan en la instalación de infraestructura adecuada para brindar el suministro de gas natural. El área de concesión es un factor importante porque, si bien la extensión del área brinda una visión sobre el número de usuarios que pueden ser conectados, el aspecto geográfico es un indicador para conocer la accesibilidad de la infraestructura por

instalar, así como la tecnología especializada para suministrar gas a sectores alejados de las redes principales.

Los resultados del análisis de la matriz del perfil competitivo nos muestran que el factor más importante para lograr el éxito en la industria es la experiencia en el sector, como indica la ponderación de 0,20. METROGAS es el que mejor se encuentra ubicado con un puntaje de 3,10, debido a su calidad en el servicio y a su plan de marketing que le ha permitido tener una mejor aceptación entre los usuarios del servicio. GASBAN es la siguiente mejor ubicada, con un puntaje de 2,85 debido, principalmente, a su experiencia en el sector en otros países, como lo indica la ponderación de 0,20.

1.5 Conclusiones

A partir del análisis realizado al entorno externo, consideramos que las condiciones para la industria de distribución del gas natural y para GASBAN son favorables, debido a la mayor cantidad de oportunidades que presenta el entorno y las políticas regulatorias que respaldan las inversiones en infraestructura y el respaldo que el Gobierno viene dando a las empresas de servicios públicos; a pesar que las amenazas del entorno no presentan un ambiente, a mediano plazo, favorable por la reducción de flujo de capitales debido a la desaceleración de la economía global.

La industria de distribución del gas natural es medianamente atractiva debido a la creciente demanda del suministro de este combustible, las altas barreras de entrada que genera una baja amenaza de nuevos competidores, así como la reducida capacidad o poder de negociación de parte de los compradores y la limitada disponibilidad de sustitutos con que cuenta la industria; el contrapeso de la evaluación lo hacen las altas barreras de salida que hacen poco atractivo a la industria y el alto grado de poder de negociación que tienen los proveedores.

Por otro lado, GASBAN tiene una posición favorable frente a otras empresas que brindan el mismo servicio en la ciudad de Buenos Aires, esto quiere decir que puede lograr una aceptación optimista para poder penetrar a diversos sectores o segmentos demográficos de la población que no cuentan con el servicio de gas natural.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales de la organización

El análisis funcional nos permitirá conocer las acciones que se dan en el proceso de organización y los factores clave para la toma de decisiones, así como identificar las fortalezas y debilidades en la empresa (anexo 1).

2. Análisis y evaluación de la cadena de valor

Luego de revisar las áreas funcionales es necesario describir las actividades dentro y fuera de la organización que permiten crear un producto y un servicio, para esto seguiremos la metodología de servucción (Emilio García Vega 2012: 42-43), que menciona la necesidad de cuatro elementos para fabricar un servicio, estos son:

Clientes, todos aquellos usuarios de GASBAN que pertenecen a los sectores, industriales, comerciales, residenciales.

Soporte físico, compuesto por el sistema de tuberías, el sistema de dispensador por punto, los centros de almacenamiento, los equipos de control de uso, equipos de control de accidentes, entre otros.

Personal en contacto, para este elemento el *call center*, el personal técnico de instalación y el personal de inspección, que no necesariamente tiene contacto con el cliente, pero que de ellos depende la calidad del servicio que se brinda.

Servicio, es la entrega del gas en las instalaciones de las empresas, comercios, residencias familiares, estaciones de servicio, entre otros.

Esto nos sirve para ir identificando las actividades que son necesarias para la creación de una cadena de valor. La cadena de valor, Porter (2005), es elemental para entender cómo se genera valor en la empresa y cómo debe ser su análisis. En esa línea, la cadena de valor de la distribución de gas natural se realiza de la siguiente manera:

En primer lugar consideremos que es necesario adaptar la cadena de valor al tipo de negocio, esto es, GASBAN es una empresa de servicios, pero que si bien no elabora un producto, lo distribuye. Por lo tanto, tenemos que adaptarlo a la distribución de gas natural en la periferia de la ciudad de Buenos Aires.

Segundo, determinar actividades primarias o de apoyo que pueden generar valor agregado para el proceso de distribución de gas natural. Además, determinar las actividades que pueden aportar en el proceso la reducción de costo para mejorar los márgenes de GASBAN.

Actividades primarias

- **Operaciones:** el proceso operativo consiste en la distribución del gas natural dentro de la zona de concesión de GASBAN, este proceso realiza actividades que pueden generar valor agregado para la empresa, pero también cuenta con actividades que nos pueden ayudar a reducir los costos. La distribución de gas por tuberías es un costo fijo para la compañía como la construcción de tuberías y de las unidades de recepción que están determinadas dentro del contrato de concesión. Asimismo, la distribución de gas por camiones generan un costo que puede negociarse y es donde la empresa puede ser más eficiente buscando reducir sus costos fijos y variables para aumentar el margen de rentabilidad de la operación.
- **Mercadotecnia:** busca informar, difundir y publicitar las actividades de GASBAN. La empresa necesita dar a conocer las ventajas del uso del gas natural así como sus beneficios al momento de cuidar el medioambiente y la economía de los clientes finales. En ese ámbito, es importante que los usuarios tengan conocimiento del compromiso de la empresa con la responsabilidad social empresarial (RSE); como parte de la integración de la empresa en el desarrollo de los sectores más deprimidos de la zona de concesión. Estas actividades buscan mejorar la percepción de los usuarios sobre valor de la prestación recibida.
- **Servicio (administrado por la dirección de servicio al cliente):** es el área de primer contacto con el cliente. La principal función de esta área es la orientación hacia una atención con calidad y un trato personalizado, esto hará que la relación entre el cliente y la empresa sea más amigable, en consecuencia, el número de reclamos o quejas será disminuido. Una empresa de servicios siempre debe innovar y mejorar los canales de comunicación para tener a los clientes informados. Asimismo, se realiza también el servicio posventa, el cual se hace de manera presencial o telefónica y busca hacer el seguimiento para determinar la calidad en el servicio brindado a los clientes. Estas actividades son necesarias y mejoran el valor de la compañía.

Actividades de apoyo

- **Planificación y control (administrado por la gerencia general):** es el área encargada de planificar el futuro y el crecimiento de la empresa sobre la base de las herramientas y datos

que le proporcionan las demás áreas; son ellos los que deciden los sectores a los que se debe ingresar, cuántas conexiones se deben generar y cuánta demanda de gas más se necesitará para los siguientes años. Esta actividad es un costo fijo que se modifica por el incremento en el nivel de precios al consumidor.

- Economía y finanzas (administrado por la dirección económica financiera): es el área encargada a través de auditoría interna, administración y contabilidad, de controlar los gastos, validar las posibilidades y necesidades de inversión, y la cuantificación de las utilidades o pérdidas, con la intención de planificar el futuro financiero de la empresa. Esta actividad representa un costo fijo para la compañía, que se puede reducir dependiendo de las necesidades de la empresa y de los perfiles de los trabajadores que se requiera.
- Sistemas y tecnología (administrado por la gerencia general): el valor agregado que puede dar un desarrollo interno para el manejo de procedimientos administrativos u operativos puede marcar la diferencia con los posibles competidores directos o sustitutos del gas natural. La facilidad que se perciba en el uso del producto hará que la gente consuma con confianza y sin preocupaciones, esto se puede rentabilizar en la captación de más y nuevos clientes. El desarrollo de sus actividades representan costos fijos negociables para la empresa, lo que genera la posibilidad de mejora en la rentabilidad final del producto.
- Desarrollo y recursos humanos (administrado por la dirección de recursos humanos), la búsqueda de personal calificado y su constante capacitación en una industria que está siempre a la vanguardia, o busca siempre modernizarse para optimizar los servicios, es muy importante. Todas las áreas dependen de recursos humanos para la captación y capacitación del personal que labora con ellos. Los costos fijos en contratación, capacitación y evaluación en los que se incurre por el funcionamiento de esta actividad son negociables, lo cual nos permitirá aumentar la rentabilidad final.
- Abastecimiento: compra de suministro de gas directamente al productor, el cual se encarga de realizar las capacitaciones en el uso eficiente del producto. En esa línea, el suministro permanente e ininterrumpido del gas natural logrará asegurarnos la entrega oportuna y eficiente a los usuarios finales. Esta actividad tiene un costo fijo, el cual está regulado dentro del contrato de concesión, solo el concedente del contrato de concesión en coordinación con el concesionario lo pueden modificar, considerando que estamos ante un mercado regulado (anexo 2).

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fortalezas		Peso	Calificación	Ponderado
1	Reingeniería de la estructura organizacional con el objeto de adecuar su funcionalidad a los continuos cambios de los mercados actuales y futuros.	0,15	4	0,60
2	El último año se obtuvieron ganancias por 116.8 millones de pesos que significaron 18% de los ingresos por ventas. Esto se debió a la gestión del equipo técnico normativo que propuso unas modificaciones en la regulación tarifaria.	0,10	4	0,40
3	Instalación de mayor cantidad de módulos de atención al usuario generan reducción en los tiempos de consultas, pagos y trámites.	0,07	3	0,21
4	Se han implementado programas de RSE en las zonas de bajos ingresos.	0,06	4	0,24
5	Durante el período 2004-2007 se logró un incremento promedio de 30.000 clientes residenciales, debido a estrategias de expansión y saturación de sus redes de distribución, que supere las dificultades que plantea la coyuntura general del sector.	0,08	3	0,24
6	Se invirtieron en el 2007 \$ 64,1 millones de pesos (aproximadamente USD 20,4 millones) que fueron destinados principalmente al mantenimiento de las instalaciones de clientes y expansión comercial (67,5%), y a renovación y adecuación de las instalaciones técnicas (21,9%). Estas inversiones fueron necesarias para mantener la confiabilidad y seguridad del sistema de distribución y contribuir a la expansión del mismo.	0,07	3	0,21
Debilidades		Peso	Calificación	Ponderado
1	Han tenido pocas ganancias a partir de las ventas realizadas en los años 2004, 2005 y haber tenido pérdidas por 89.4 millones de pesos el 2006, a pesar mantener el promedio de ventas, esto refleja una debilidad financiera.	0,09	2	0,18
2	Ingresos en el segmento GNC disminuyeron 97,6% en el 2007.	0,07	1	0,07
3	No se brinda un análisis económico de soporte a las direcciones de la empresa para ver la viabilidad de concretar asociaciones público privadas con inversionistas para ampliar la cobertura de clientes en la periferia del área de concesión.	0,06	2	0,12
4	No se ha visionado los cambios de los mercados actuales y futuros respecto a la dotación de personal en las diferentes áreas de la empresa.	0,08	1	0,08
5	Despidos de personal el último año (se redujo de 600 a 578 empleados) generaron desmotivación en el personal.	0,09	1	0,09
6	Contribuciones sociales y otros gastos aumentaron 20,9% con respecto al año 2006.	0,08	1	0,08
		1,00		2,52

Fuente: Elaboración propia. Debilidad importante (clasificación = 1), debilidad menor (clasificación = 2), fortaleza menor (clasificación = 3), fortaleza importante (clasificación = 4). (Tomado de Fred David, 2007).

Luego de realizar esta evaluación, los resultados muestran que el peso total ponderado de la matriz EFI es de 2,52, esto indica que GASBAN está sobre el promedio y con posibilidades de mejorar las áreas funcionales de la organización, pero necesita implementar medidas para mitigar o eliminar las debilidades en algunas áreas.

4. Análisis de los recursos y capacidades y matriz VRIO

El análisis de recursos y capacidades, desarrollada por Robert M. Grant (2006), busca identificar los recursos y capacidades a través de una valoración que deben cumplir las siguientes condiciones: escasez, relevancia, duración, transferencia, replicabilidad, derecho de propiedad, poder de negociación relativo y grado de integración de los recursos. Asimismo, esta metodología plantea identificar, clasificar y comparar los recursos y capacidades de la empresa, que poseen atributos valiosos, raros y difíciles de imitar. En ese sentido, los recursos son los activos productivos de GASBAN y las capacidades son las áreas de producción de la empresa. Al realizar el análisis de recursos y capacidades obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 5. Recursos y capacidades

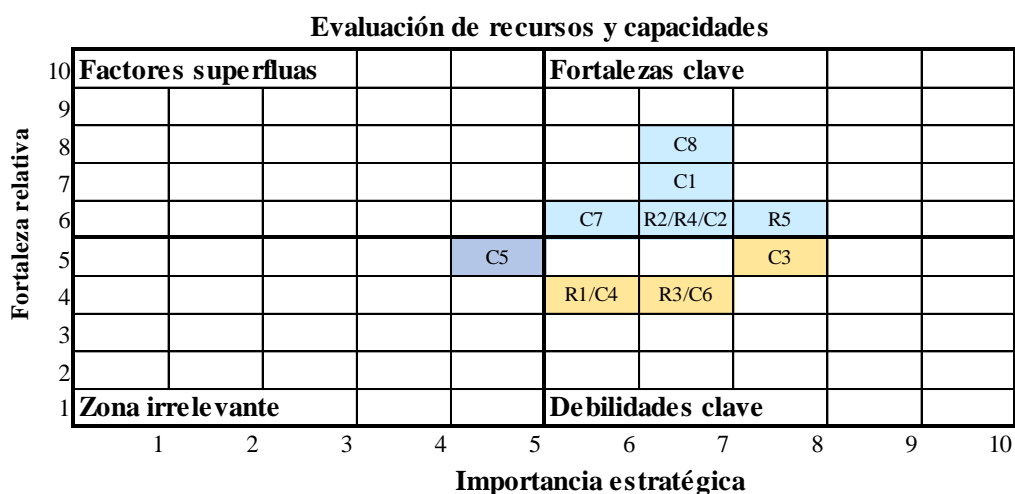
Recursos			
Recursos	Importancia	Fortaleza relativa	Comentarios
R1 Finanzas	6	4	La caída de las ventas en los últimos años significó un retroceso en los niveles de ingreso. El año 2006 se tuvieron pérdidas por 89 mm de pesos a pesar del incremento de clientes.
R2 Distribución	7	6	Cumplió con la entrega de gas natural a los clientes industriales y demás clientes menores.
R3 Logística y construcción	7	4	No hubo inversiones importantes, por tanto, la infraestructura de distribución por tubería no tuvo aumento significativo.
R4 Servicio	7	6	El servicio personalizado que se busca brindar generó que la empresa invierta en módulos de orientación en los centros de pago. La misión es la atención con excelencia.
R5 Tecnología	8	6	El desarrollo de la tecnología es importante para la modernización de la atención a los usuarios por internet.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Capacidades			
Capacidades	Importancia	Fortaleza relativa	Comentarios
C1 Compras y abastecimiento	7	7	La dirección de estudios y aprovisionamiento realiza evaluaciones para determinar la suficiencia de suministro a los clientes mediante estudios económicos del mercado. Fortaleza
C2 Mercadotecnia	7	6	La capacidad del equipo de ventas para lograr la sinergia con las ONG y desarrollar proyectos, ya antes hechos, se deben repetir para buscar un mayor crecimiento en el sector residencial. Fortaleza
C3 Relación con el Gobierno y las autoridades	8	5	El cumplimiento con la regulación vigente genera una buena relación con el ente fiscalizador, se debe mejorar el estándar de calidad en los clientes residenciales. Debilidad
C4 Gestión Financiera	6	4	Si bien los resultados no han sido los esperados, se debe considerar la solidez y el respaldo de la casa matriz. Fortaleza
C5 Desarrollo de productos	5	5	No es una cualidad de las empresas, debido al tipo de servicio que brinda y la poca facilidad de diversificación. ¿Qué se puede crear? Oportunidad
C6 Personal calificado	7	4	No se ha contratado personal especializado para la penetración en el sector residencial. Debilidad
C7 Desarrollo de redes	6	6	Se ha logrado la penetración en algunos sectores de bajos ingresos económicos a través de convenios con entidades privadas que financian la infraestructura de distribución. Fortaleza
C8 Relación con la comunidad	7	8	No es posible desarrollar un servicio sino se tiene la aprobación de la comunidad. En ese caso, el trabajo de marketing es importante, por cuanto concientiza a la gente de los beneficios y las cualidades del gas. Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Gráfico 2. Recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia, 2014

Por otro lado, VRIO plantea un análisis que busca determinar si los recursos y capacidades son valiosos para la empresa, si son raros, si son inimitables y si la organización los puede desarrollar. Por lo tanto, buscamos analizar las variables sobre las cuales la empresa tenga control y pueda encontrar una ventaja competitiva en la que se pueda generar mayor valor para la empresa. Al realizar el análisis VRIO obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 6. Análisis VRIO

Actividad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Relación con la comunidad: Programas de RSE que se implementan parcialmente en la zona de concesión.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva parcial
Compras y abastecimiento: el GN que se compra se abastece sin problemas debido a las reservas con las que se cuenta.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Desarrollo de redes: las redes de alta y baja presión están instaladas solo en el 60% de la zona de concesión	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva baja
Distribución: GASBAN cuenta con experiencia reconocida en el mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Servicio: el servicio es reconocido por los usuarios y por el mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Mercadotecnia: poca información de los beneficios del GN a los sectores de bajos ingresos	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva baja
Tecnología: no se ha implementado la tecnología de distribución virtual a zonas de difícil acceso.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva parcial

Fuente: Elaboración propia, 2014

Valioso: ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?

Raro: ¿cuentan con ella otros competidores?

Inimitable: ¿sería costoso para otros imitarla?

Organización: ¿está la empresa organizada para explotar este recurso?

5. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica

La determinación de la ventaja competitiva, según el modelo de Robert M. Grant (2006), debe cumplir con los siguientes requisitos: debe ser visible, no necesariamente debe generar una alta rentabilidad y que sea una cualidad explotable en cualquier circunstancia. Para esto debemos saber que la ventaja competitiva surge como consecuencia de fuentes internas o externas. En el caso de GASBAN podemos identificar las dos fuentes, considerando que las ventajas competitivas nacen, no necesariamente, por un recurso sino por una capacidad que se aproveche de manera correcta.

Es por eso que la ventaja competitiva que podemos ver desde una fuente interna es el correcto uso de la mercadotecnia para la captación de clientes nuevos en el sector residencial, porque hace uso de una experiencia positiva que hubo en la primera etapa de GASBAN, asociándose con las entidades del Estado y ONG que buscaban financiamiento no solo para las obras de distribución, sino también para las instalaciones en las viviendas de los usuarios.

Consideremos que esta actividad aprovechada correctamente nos ofrecerá la posibilidad de completar más conexiones que, si bien no tiene una rentabilidad mayor a las de las conexiones industriales, hace posible que el Estado vea en la empresa un socio estratégico que podría desarrollar la misma idea en otras zonas de la concesión, lo que a largo plazo podría significar una rentabilidad sostenible en un horizonte de tiempo más amplio.

Pero, también tenemos una posible ventaja competitiva desde la fuente externa, y es que la demanda potencial que existe en la zona hace necesario el uso no solo de tecnología sino de un estudio de factibilidad apropiada que nos permita llegar a más familias incrementando los usuarios finales y, por ende, los flujos de ingreso futuro.

Esto significa que tenemos que potenciar la capacidad de abastecimiento y distribución de la empresa, asegurando su capacidad a través de un servicio controlado y supervisado, que garantice la satisfacción del cliente.

5.1 Estrategia genérica

Descritas las ventajas competitivas que son los programas de RSE, la mercadotecnia, y la tecnología ampliando el servicio de distribución virtual, consideramos que la estrategia genérica que mostramos debe estar direccionada en buscar el abastecimiento de la mayor cantidad de

usuarios finales, a través de una estrategia de captación de recursos, liderazgo en costos, y diferenciación en el servicio final entregado al cliente. Según la propuesta de Grant estaríamos hablando de una estrategia para empresas maduras, que ya tienen cierta cantidad de años en el mercado y, aprovechando el monopolio en el cual existe, se puedan desarrollar las ventajas, para buscar crecer en el resto del mercado.

Por lo tanto, la estrategia genérica que estamos considerando es la de liderazgo en costos tipo 2, que según Fred David (2007), es la estrategia del mejor valor, que ofrece productos y servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado. En este caso, a pesar de tener un precio del servicio regulado, podríamos brindarles a nuestros clientes un valor agregado en el servicio que nos va a distinguir de los demás distribuidores de gas natural.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Consideraciones previas

GASBAN es la segunda distribuidora del país por número de clientes y que participa en un 18,4% del total de ventas del mercado residencial y comercial, dando servicio a más de 7 millones de personas. La Sociedad es controlada por INVERGAS S.A. con una participación del 51%, y por Gas Natural SDG Argentina S.A. con una participación del 19%, las cuales, a su vez, son controladas por el Grupo Gas Natural Fenosa de España, que aporta experiencia y capacidad como operador técnico de la sociedad, y que ha consolidado su expansión en Latinoamérica y Europa como grupo multinacional de servicios a través de sus inversiones en Brasil, Colombia, México, Puerto Rico, Francia e Italia. El Grupo Gas Natural Fenosa de España cuenta con más de 11 millones de clientes en todo el mundo (texto memoria anual 2007 GASBAN).

En ese sentido, la visión, misión y los valores empresariales de GASBAN responden, principalmente, a las disposiciones del Grupo Gas Natural Fenosa de España, las cuales están alineadas con los intereses locales en cada país donde opera, que es la de buscar asegurar un mayor confort y calidad de vida para el hogar y ventajas productivas para el comercio y la industria a través de los beneficios del gas natural, siendo un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento.

2. Propuesta de visión y misión para la empresa

Consideramos que a partir de la información revisada sobre la empresa, esta debe tener una visión y misión propia de acuerdo al contexto y la zona donde esté operando, sin dejar de deslindarse de los principios corporativos de la casa matriz. De acuerdo con el análisis externo e interno, y en concordancia con el perfil estratégico y la cadena de valor de la empresa, proponemos la siguiente visión y misión:

Visión: «Ser la mejor empresa de gas natural en la Argentina al 2012, reconocida por sus altos estándares de calidad en el servicio y por su eficiencia operativa».

Misión: «Somos una empresa que lleva más que energía a los sectores residencial y productivo, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando el desarrollo económico de la población, siendo socio ambientalmente responsable en nuestras operaciones, generando valor en sus accionistas y demás grupos de interés».

3. Propuesta de identidad corporativa

Proponemos una nueva identidad corporativa con la finalidad de lograr una mayor identificación de los colaboradores, así como de los usuarios del servicio.

- Compromiso ético y social.
- Acceso universal a la energía.
- Integridad y pasión por lo que hacemos.
- Mejora continua.

4. Objetivo general

Fortalecer las habilidades de distribución del gas natural en la zona de concesión, perfeccionando el servicio a nuestros usuarios y logrando la mayor cantidad de conexiones en el área de concesión, asegurando la rentabilidad de nuestros accionistas.

5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que estamos considerando estarán alineados con los del grupo corporativo y se encuentran relacionados con los objetivos financieros, de crecimiento y de supervivencia, los mismos que son cuantitativos, medibles, realistas y congruentes con la visión y misión de la empresa.

Tabla 7. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos		
2008	2009	2010
1. Obtener un ROE de 5%	Obtener un ROE de 7%	Obtener un ROE de 9%
2. Alcanzar un ROA de 8%	Alcanzar un ROA de 10%	Alcanzar un ROA de 12%
3. Incrementar un 5% de clientes con respecto al año anterior.	Incrementar un 10% de clientes con respecto al año anterior.	Incrementar un 15% de clientes con respecto al año anterior.
4. Desarrollar e implementar un nuevo plan de desarrollo de mercado, priorizando los sectores de bajos ingresos.	Incrementar 5% de clientes con respecto al año anterior en los sectores de bajos ingresos.	Incrementar 10% de clientes con respecto al año anterior en los sectores de bajos ingresos.
5. Reducir los costos operativos 5% con respecto al año anterior	Reducir los costos operativos 5% con respecto al año anterior	Reducir los costos operativos 5% con respecto al año anterior

Fuente: Elaboración propia, 2014

Capítulo V. Generación y selección de la estrategia

De acuerdo con Fred David (2007), la estrategia se define en términos de la adecuación que realiza la organización entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. En ese sentido, identificaremos las estrategias a partir de su modelo analítico utilizando la matriz FODA y la matriz PEYEA; para la etapa de decisión utilizaremos la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE.

1. FODA cruzado

El FODA nos permite generar alternativas estratégicas que pueden ser ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas, las mismas que analizan la relación entre las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de la organización respecto a los competidores (Dess, Lumpkin y Eisner 2011).

Para la elaboración de la matriz FODA acopiamos la información examinada en el análisis externo (EFE) e interno (EFI) de la empresa. Luego de hacer el análisis de la matriz concluimos que tenemos tres estrategias ofensivas que viene del cruce de las fortalezas y oportunidades, dos estrategias adaptativas que vienen de las debilidades y oportunidades, dos estrategias reactivas de las fortalezas y amenazas, y dos estrategias defensivas que vienen de las debilidades y amenazas.

En el anexo 3 mostramos el cuadro de FODA cruzado en el que se detallan las estrategias mencionadas.

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

Esta matriz nos permitirá establecer el tipo de estrategia a seguir, ya sea agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, la más ajustada para la empresa. Para su elaboración es necesario evaluar la EFI y determinar las fortalezas financieras (EF) y la ventaja competitiva (VC) y, por otro lado, el EFE para encontrar el perfil estratégico sobre el cual debemos trabajar (anexo 4).

Del análisis podemos determinar que la empresa tiene un perfil competitivo y que es una organización que lidia muy bien en una industria bastante inestable. En ese sentido, según Fred David, algunas de las estrategias que debemos aplicar para este tipo de empresa son:

- Buscar realizar una integración hacia atrás o hacia adelante y, quizás, también de manera horizontal, aprovechando que estamos en una industria especializada donde la cadena de suministro es relacionada y única.
- Penetración de mercado, buscar los recursos necesarios para ampliar el acceso de los usuarios a este servicio, a través de estrategias específicas que integren a los usuarios a la nueva matriz energética.
- Desarrollo de mercado, si bien no tenemos oportunidad de crear más productos, podemos entregarle al usuario final mayores beneficios y diferenciarnos de otro tipo de empresas distribuidoras y tener una mayor aceptación entre los consumidores.
- Desarrollo de producto/servicio, aprovechar la tecnología para poder entregar un mejor producto/servicio, asegurando la calidad en el suministro.

Estas estrategias serán desarrolladas posteriormente y se trabajará con las que específicamente ayuden a alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos.

3. Formulación de las estrategias alternativas

Luego de realizar el análisis de las estrategias alternativas a través del FODA cruzado y la matriz PEYEA se identificaron tres estrategias alternativas adicionales:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de servicio.

Estas estrategias están fuertemente vinculadas a los objetivos estratégicos que se han propuesto para la organización. No hemos incluido la estrategia de integración hacia atrás o hacia adelante debido a que la empresa no participa en las diferentes etapas de la cadena de servicio, tan solo está en una etapa que es la distribución del gas natural y porque no podría integrarse a las empresas competidoras de gas debido a que la regulación no se lo permite.

4. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

En el anexo 5 se presentan las estrategias específicas que se obtienen de la matriz MCPE, que nos indica de manera objetiva cuáles son las estrategias alternativas para elaborar la planificación de la misma, a partir de los factores críticos evaluados: los internos y externos.

La MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos son aprovechados o mejorados (Fred David, 2008).

De acuerdo con la calificación total del atractivo se concluye que la estrategia 1 (penetración de mercado) es la de mayor atractivo comparado con las otras 2, con una valoración de 4,11. En ese sentido, priorizaremos la estrategia de penetración de mercado sin dejar de lado las otras estrategias.

5. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

La matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos nos permite visualizar qué estrategias son capaces de atender los objetivos de la empresa y determinan cuáles se repiten con mayor frecuencia y son más relevantes.

Tabla 8. Alineamiento estratégico con los objetivos

Alineamiento con los objetivos estratégicos para los años 2008, 2009 y 2010							
N.º	Estrategias	O1	O2	O3	O4	O5	Total
1	Penetración de mercado	✓	✓	✓	✓	0	4
2	Desarrollo de mercado	✓	✓	✓	✓	0	4
3	Desarrollo de servicios	✓	✓	✓	✓	0	4

*El objetivo 5 se logrará con los objetivos estratégicos de operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Objetivos estratégicos:

O1: mantener un ROE sostenido mayor al 5%, 7% y 9% durante los siguientes 3 años.

O2: alcanzar un ROA mínimo de 8%, 10% y 12% para los siguientes 3 años.

O3: incrementar un 10%, 15% y 20% el número de clientes para los siguientes 3 años.

O4: desarrollar e implementar un nuevo plan de desarrollo de mercado, priorizando los sectores de bajos ingresos.

O5: reducir los costos operativos 5% con respecto al año anterior para los siguientes 3 años.

6. Descripción de las estrategias seleccionadas

6.1 Penetración de mercado

Con esta estrategia, la empresa deberá incrementar su participación en el mercado a través de generar mayor confianza entre los consumidores y mayor información sobre los beneficios económicos del gas natural, principalmente en los sectores residencial y comercial. Por otro lado, con esta estrategia se buscará tener una mayor y mejor relación cliente-empresa mediante una mejor atención en el servicio y en la calidad del producto, teniendo mínimas interrupciones

para la entrega del gas y una mejor calibración de los aparatos de medida para que la facturación de ajuste a su consumo y se cobre lo que corresponde a lo entregado.

6.2 Desarrollo de mercado

Mediante esta estrategia buscaremos desplegar el servicio a través de infraestructura en los sectores de bajos ingresos, para los hogares y el sector comercial con mayor intensidad, fortaleciendo el acercamiento con los usuarios con especialistas sociales quienes identificarán las zonas de mayor y mejor adaptabilidad al consumo de gas natural.

6.3 Desarrollo de servicios

Esta estrategia nos permitirá aumentar las ventas a través de la mejora en los servicios, debido a que el suministro de gas natural se produce y consume en forma simultánea, motivo por el cual, el cliente debe pagar por una atención sin interrupciones. Por otro lado, la atención al cliente cumple un papel importante para aumentar las expectativas favorables de los usuarios e implican interacción entre empleados y clientes, en ese sentido, es fundamental que el proceso de desarrollo del nuevo servicio involucre tanto a empleados como a clientes.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial

1. Plan funcional de recursos humanos (RR. HH.)

1.1 Introducción

Cuando se inicia el proceso de planeamiento estratégico en las empresas de hoy en día, es necesario que RR. HH. tenga una participación activa, atrás quedaron los tiempos en los que se buscaba reducir al mínimo el número de trabajadores en lugar de usar estratégicamente sus talentos, también quedaron atrás las estructuras donde los recursos humanos creaban organizaciones jerárquicas donde separaban a los que piensan de los que ejecutan. (Snell-Bohlander 2013: 48). En ese sentido, GASBAN es una empresa de servicios que tiene un área de recursos humanos que cuenta con dos divisiones:

- Desarrollo de RR. HH.
- Relaciones laborales y servicios de RR. HH.

La necesidad de formar un nuevo equipo de trabajo competitivo y la importancia de contar con una organización sólida, estructurada y enfocada en resultados, hace forzoso que RR. HH., participe directamente en las decisiones de planificación, pero para lograr este objetivo también debe realizar algunos ajustes dentro de su estructura interna.

1.2 Objetivos de RR. HH.

Objetivo general: el objetivo general de RR. HH. es desarrollar las estrategias necesarias para la mejora del ambiente laboral de los colaboradores administrativos, personal técnico y operativo, buscando incidir en su desarrollo profesional y personal, así como ampliar sus competencias para el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 9. Objetivos específicos RR. HH.

Objetivos 2008
1. Evaluación de competencias al 100% del personal, de acuerdo al cumplimiento del manual de organización y funciones.
2. Implementación de tres nuevas subdivisiones en la gerencia de RR. HH. (organización y desarrollo, evaluación y competencias y bienestar y asistencia social.
3. Identificación del 100% de las habilidades y fortalezas del recurso humano, así como las oportunidades para incrementar su productividad para la toma de decisiones adecuadas en materia de línea de carrera.
Objetivos 2009
1. Elaboración e implementación del programa de concientización de los trabajadores con la nueva propuesta de identidad corporativa.
2. Lograr que el 50% de los colaboradores se identifiquen con la nueva visión y misión de la organización y la adopten como propia.
3. Reducción del 50% en el número de reclamos de los trabajadores sobre el ambiente laboral de la empresa.
Objetivos 2010
1. Elaborar e implementar una metodología de reclutamiento de talentos necesarios para la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado y con potencial de crecimiento.
2. Lograr que el 100% de los colaboradores se identifiquen con la nueva visión y misión de la organización y la adopten como propia.
3. Reducción del 100% en el número de reclamos de los trabajadores sobre el ambiente laboral de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.3 Actividades para obtención de los objetivos

Tabla 10. Actividades para obtención de los objetivos

Acciones de RR. HH.	2008	2009	2010	Indicador de medición
Modificación de la estructura de RR. HH., implementando tres nuevas áreas.	Elaboración y presentación a la gerencia general y al directorio la propuesta del cambio y los beneficios que se generarían por esta división adicional.	Implementación de las nuevas áreas, presentando su organigrama, nuevo MOF, objetivos y los planes a desarrollar.	Identificación de problemas por cada una de las áreas, presentado las posibles soluciones y su implementación para la mejora del ambiente laboral.	Nuevo MOF y presentación de seis talleres de orientación.
Evaluación de personal de la gerencia para identificar líneas de carrera y necesidades de capacitación.	Evaluación del personal del área, aplicando la técnica 360°. Se busca identificar: Personal por capacitar, personal capacitado, personal sobre calificado.	Reasignación de funciones de acuerdo a las evaluaciones. Promover a los que puedan cumplir con los requisitos de jefatura, y enviar a capacitación al personal que lo necesite.	Evaluar el desempeño de los nuevos responsables, realizando una evaluación 180°, con la finalidad de realizar ajustes para mejorar el desempeño del equipo de trabajo.	Reducción del 90% de despidos y renuncias.
Diseño de un plan para la concientización de la nueva identidad corporativa en tres fases.	Realizar charlas de capacitación y concientización en grupos homogéneos. Con la finalidad de mostrar la necesidad y los beneficios de seguir los nuevos lineamientos. Fase I	Composición de grupos de trabajo y talleres de reforzamiento de la identidad, donde los grupos darán su perspectiva sobre las mejoras. Fase II	Realización de eventos de integración fuera de la empresa donde los trabajadores presenten sus propuestas para mejorar la identificación con la nueva identidad de la empresa. Fase III	Identificación del 100% de los trabajadores con la nueva identidad corporativa.

Acciones de RR. HH.	2008	2009	2010	Indicador de medición
Mejorar la comunicación y el clima laboral.	Implementación de mecanismos para que los trabajadores hagan llegar sugerencias o recomendaciones sobre el ambiente laboral.	Se deberá revisar nuevamente a través de buzones, web o <i>focus group</i> la nueva percepción de la empresa, si en caso no mejorara, se debería volver a trabajar con los colaboradores para optimizar las medidas correctivas.	Implementación de talleres de gimnasia laboral.	Incrementar los canales de comunicación para todos los trabajadores.
Presentación de los planes de capacitación para cada posición de trabajo así como la presentación de las líneas de carrera para cada área y puestos clave de la organización.	Elaboración de manual de funciones (MOF), así como un manual detallado de cada puesto de trabajo. RR. HH. analizará y evaluará los resultados con la finalidad de establecer el perfil para cada posición.	Implementar de acuerdo a la información el desarrollo de cada uno de los puestos de trabajo y la generación de una línea de carrera para cada puesto de trabajo. La misma que se deberá adaptar a los trabajadores que se encuentren en los puestos o los que estén por ser contratados.	Renovar y revisar los manuales de funciones, las líneas de carrera, y la descripción de las necesidades para cada puesto de trabajo de manera periódica una vez al año.	Implementación de programas de capacitación para los trabajadores administrativos y operativos de acuerdo a las funciones y posición dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.4 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de RR. HH.

La necesidad de un presupuesto para la ejecución del plan funcional de RR. HH. se hace necesaria considerando que las contrataciones y las charlas que se deberán realizar tienen un coste que impacta directamente en los gastos administrativos.

Tabla 11. Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de RR. HH.

Año	2008 ARS	2009 ARS	2010 ARS
Contratación de personal (tres personas el primer año, y dos asistentes más cada año)	149.820	40.861	40.861
Contratación de <i>service</i> para evaluación 360°/180°	68.097	-	68.097
Compra de buzones y materiales para sugerencias/desarrollo de la intranet	24.881	24.881	24.881
Elaboración de <i>focus group</i>	75.454	75.454	75.454
Elaboración de manuales, perfiles y líneas de carrera	Hora hombre	Hora hombre	Hora hombre

Fuente: Elaboración propia, 2014

2. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

2.1 Responsabilidad social empresarial

El concepto de RSE está basado en una forma de gestionar los negocios que implica la incorporación voluntaria, y con visión de largo plazo, de las expectativas económicas, sociales y medioambientales de los distintos *stakeholders* en las decisiones empresariales. Implica, igualmente, que estas decisiones deben guiarse por principios éticos y valores que buscan contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad en general.

2.2 Aplicación de la responsabilidad social en GASBAN

Desde 1995, GASBAN desarrolla diversos programas de RSE dirigidos y aplicados principalmente en sectores de bajos ingresos con proyectos de gasificación. Estos programas fueron concebidos como una actividad filantrópica para luego convertirse en herramientas de desarrollo económico para afrontar y superar la crisis económica y social que facilite un proceso de incremento de las competencias personales, la construcción de capital social y el desarrollo de la sociedad civil. En ese sentido, la empresa gestionará un modelo de negocio que involucra a todos los *stakeholders*, alineado a los objetivos de marketing de la organización:

- Programas de uso productivo del gas natural: vinculando a los usuarios para crear conciencia a futuro sobre la importancia del uso racional de este recurso no contaminante del medioambiente.

- Programas de emprendimiento empresarial: dirigiendo él mismo a pequeños y medianos empresarios, así como a estudiantes del último año de secundaria para generar diversas iniciativas de conciencia industrial como forma de desarrollo empresarial y social, mediante un esquema de asesoramiento y capacitación gratuito.
- Programas de emprendedores sociales: vinculando a todos los empleados para que puedan gestionar su propio programa de voluntariado con el apoyo económico de la empresa, mediante este programa se brindará a los empleados la posibilidad de ayudar a través de la promoción de proyectos sociales e iniciativas comunitarias.

Asimismo, GASBAN y la Fundación Gas Natural, apoyarán a diversos sectores de la población de bajos ingresos con programas de asistencia social y mediante talleres de formación y capacitación, además de otros programas sociales basados en criterios y valores alineados con la filosofía del Grupo Gas Natural Fenosa de España.

2.3 Objetivos de RSE

Objetivo general: consolidar a GASBAN como una empresa que contribuye al desarrollo económico y social, que busca promover el crecimiento de la población, cumpliendo con las normas y guiándose por principios éticos y valores para contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad en general.

Tabla 12. Objetivos específicos

Objetivos 2008
1. Cobertura del 100% de información a los clientes residenciales sobre los beneficios económicos y sociales del gas natural al segundo y tercer cordón conurbano.
2. Cobertura del 100% de información en las escuelas del primer y segundo cordón de la zona conurbana sobre la cadena de valor del gas natural en la comunidad.
3. Elaboración e implementación de programas de emprendimiento empresarial para jóvenes en el primer cordón conurbano.
4. Elaboración del código interno de buen gobierno corporativo
Objetivos 2009
1. Cobertura del 100% de información a los clientes comerciales sobre los beneficios económicos y sociales del gas natural al segundo y tercer cordón conurbano.
2. Cobertura del 100% de información en las escuelas del tercer cordón de la zona conurbana sobre la cadena de valor del gas natural en la comunidad.
3. Elaboración e implementación de programas de emprendimiento empresarial para jóvenes en el segundo cordón conurbano.
4. Difusión del código interno de buen gobierno corporativo a los empleados.

Objetivos 2010	
1.	Cobertura del 100% de información a los clientes comerciales sobre los beneficios de la eficiencia energética en la sociedad al segundo y tercer cordón conurbano
2.	Cobertura complementaria del 100% de información en las escuelas del segundo y tercer cordón de la zona conurbana sobre la cadena de valor del gas natural en la comunidad.
3.	Elaboración e implementación de programas de emprendimiento empresarial para jóvenes en el tercer cordón conurbano.
4.	Ejecución de la primera parte del programa de actividades del código interno de buen gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.4 Actividades para la obtención de los objetivos

Tabla 13. Actividades para la obtención de los objetivos

Acciones de RSE	2008	2009	2010	Indicador de medición
Informar a todos los sectores de bajos ingresos sobre los beneficios sociales y económicos del gas natural.	Realizar talleres de difusión a todas las zonas urbanas del segundo y tercer cordón de la zona de concesión.	Realizar talleres de difusión a todos los usuarios comerciales del segundo y tercer cordón de la zona de concesión.	Realizar talleres de eficiencia energética en el consumo de energía a los usuarios comerciales de la zona de concesión.	Doce talleres educativos e informativos.
Implementación de programas pedagógicos sobre la cadena de valor del gas natural en las escuelas, a través de convenios de cooperación técnica.	Realizar talleres en las escuelas de orden inicial, educación primaria y secundaria en el 100% de las escuelas del primer y segundo cordón de la zona de concesión.	Realizar talleres en las escuelas de orden inicial, educación primaria y secundaria en el 60% de las escuelas del tercer cordón de la zona de concesión.	Realizar talleres de información complementaria en las escuelas de orden inicial, educación primaria y secundaria 100% de las escuelas.	100% de escuelas y de estudiantes informados.
Elaboración de programa de emprendimiento empresarial para jóvenes entre 15 y 20 años en coordinación con el área de marketing.	Implementación del programa en el primer cordón conurbano de la concesión	Implementación del programa en el segundo cordón conurbano de la concesión	Implementación del programa en el tercer cordón conurbano de la concesión	Tres programas de emprendimiento en los cordones conurbanos de la población.

Acciones de RSE	2008	2009	2010	Indicador de medición
Modificación del programa de sostenibilidad y de los procesos de eliminación de residuos, en coordinación con el área de marketing.	Implementación de la primera fase del programa de sensibilización en los cordones conurbanos de la población.	Implementación de la segunda fase del programa de sensibilización en los cordones conurbanos de la población.	Implementación del plan de manejo de residuos los cordones conurbanos de la población.	Doce talleres educativos e informativos. Aumento del nivel de segregación (separación de residuos orgánicos e inorgánicos) para el reciclaje de los mismos.
Elaboración del código interno de buen gobierno corporativo.	Difusión mediante talleres bimensuales del código interno de buen gobierno corporativo.	Difusión mediante talleres bimensuales del código interno de buen gobierno corporativo.	Ejecución de las acciones del código interno de buen gobierno corporativo.	Firma de constancia de entrega y asistencia de los trabajadores a los talleres de difusión.
Construcción de lozas deportivas en convenio con las municipalidades en la zona de concesión.	Organización de eventos deportivos en los cordones conurbanos de la población.	Organización de eventos deportivos en los cordones conurbanos de la población.	Organización de eventos deportivos en los cordones conurbanos de la población.	Seis eventos deportivos en cada cordón conurbano.

Fuente: Elaboración propia, 2014

2.5 Integración con los grupos de interés – *Stakeholders*

Son aquellas personas, o grupos de personas, que ahora o en el futuro pueden verse afectadas por la presencia de la empresa, o que podrían afectar las operaciones del proyecto (Del Castillo y Shwalb. *Proyectos con Responsabilidad Social* 2001). En ese sentido, GASBAN tiene identificado, a través de un mapeo, a los grupos de interés desde una perspectiva interna y externa en el que se priorizan sus demandas y el impacto en sus procesos de negocio.

2.5.1 Identificación de los grupos de interés

El detalle se muestra en el anexo 6.

2.6 Presupuesto para la implementación de la estrategia de RSE

Seguidamente, se propone un presupuesto para el afianzamiento de los programas de RSE con base en las actividades por realizar y considerando que GASBAN pretende ser en el corto, mediano y largo plazo, una empresa orientada al desarrollo sostenible, tanto en lo socioambiental como en lo económico.

Tabla 14. Presupuesto para la implementación de la estrategia de RSE

Año	2008	2009	2010
Contratación de personal (tres profesionales: un antropólogo, dos sociólogos) para implementación de programas sociales y dictado de talleres.	237.681	237.681	237.681
Implementación de programas de información (1)	75.454	75.454	75.454
Implementación de programas de desarrollo económico (1)	75.454	75.454	75.454
Implementación de programas de formación (2)	150.908	150.908	150.908
Programa de asistencia social (1)	125.757	125.757	125.757
Total	665.255	665.255	665.255

Fuente: Elaboración propia, 2014

3. Plan funcional de operaciones

3.1 Introducción

Gas Natural Fenosa en Argentina es la segunda distribuidora del país por número de clientes, participa en un 17,3% del total de ventas del mercado residencial y comercial, y brinda suministro a industrias y estaciones de GNC. El área de distribución de la compañía abarca una de las zonas más densamente pobladas del país, habitada por más de 6 millones de personas, en la que se concentran grandes conglomerados urbanos e importantes parques industriales. Uno de cada cinco usuarios de gas natural en la república Argentina es cliente de GASBAN.

Durante el ejercicio 2007, las compras totales de gas natural ascendieron a 2.357,1 millones de m³, con un alza del 12,9% respecto del ejercicio 2006, debido a la mayor demanda del mercado residencial por las bajas temperaturas invernales y al cambio en la modalidad de contratación del mercado GNC, que a partir de abril de 2006 pasó de servicio completo a transporte y/o distribución (T+D), debiendo estos clientes comprar el gas directamente a los productores (texto memoria anual 2007 GASBAN).

Tabla15. Transacciones e indicadores de GASBAN

Variables	2005	2006	2007
Número de clientes conectados	1.289.033	1.320.988	1.355.034
Variación incremental del número de clientes	31.574	31.955	34.046
Ventas de GN suministrada (MM m ³)	3.231,3	1.821,5	2.028,3
Ingresos por ventas y servicios (MM pesos)	559,7	492,7	646,1
Instalaciones realizadas, nuevas tuberías instaladas (km)	6.041	6.347	6.719
Inversión en bienes de uso (MM de dólares)	11,5	11,9	20,8
Capacidad de transporte contratado en Firme (MM m ³ /día)	14,1	14,1	14,1
Utilidad neta/(pérdida) (MM de pesos)	6,5	(89,4)	116,8
Participación en el volumen de entrega de gas en la Argentina (%) total de venta de GN	13,8	13,2	13,2
Inversión acumulada desde el inicio de operaciones (MM de dólares).	398,1	410,0	474,1

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.2 Objetivos de operaciones

Objetivo general: el objetivo general de operaciones es fomentar las mejores prácticas en la gestión de la competitividad, la calidad, de la seguridad industrial, de la salud ocupacional, ambiental y social con su cadena de abastecimiento, con el propósito de garantizar un suministro responsable, sostenible y efectivo en función del costo y del riesgo.

Tabla 16. Objetivos específicos

Objetivos 2008
1. Ampliación de la cobertura geográfica y la penetración del servicio en 10% en el segundo cordón conurbano bonaerense con respecto al año anterior.
2. Ampliación de la cobertura geográfica y la penetración del servicio en 5% en el tercer cordón conurbano bonaerense con respecto al año anterior.
3. Reducción de costos operativos en 5% con respecto al año anterior reduciendo las pérdidas en las obras de construcción y mantenimiento de redes primarias y secundarias para la distribución de GN.
Objetivos 2009
1. Ampliación de la cobertura geográfica y la penetración del servicio en 10% en el segundo cordón conurbano bonaerense con respecto al año anterior.
2. Ampliación de la cobertura geográfica y la penetración del servicio en 5% en el tercer cordón conurbano bonaerense con respecto al año anterior.
3. Reducción de costos operativos en 5% con respecto al año anterior, reduciendo las pérdidas en redes primarias y secundarias para la distribución de GN.
4. Mejorar la calidad del servicio en la seguridad y calidad técnica para reducir el tiempo de respuesta en los reclamos mejorando e índice de calidad por debajo del 7% así como el índice de satisfacción del cliente en 10%.

Objetivos 2010
1. Ampliación de la cobertura geográfica y la penetración del servicio en 10% en el segundo cordón conurbano bonaerense con respecto al año anterior.
2. Ampliación de la cobertura geográfica y la penetración del servicio en 5% en el tercer cordón conurbano bonaerense con respecto al año anterior.
3. Sostener la variación incremental del número de clientes conectados por encima del 15% con respecto al año anterior

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.3 Acciones para la obtención de los objetivos de operaciones

Las acciones de operaciones se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 17. Acciones para la obtención de los objetivos de operaciones

Año 2008
1. Ampliación del ancho de banda de la red de comunicaciones. Permitirá soporte las crecientes necesidades de los servicios de datos, telefonía y video que demanda el sistema de distribución.
2. Mejora del sistema SCADA, el cual es utilizado para la supervisión, control y monitoreo del sistema de distribución. Esto brindará métodos de validación y estimación aprobados en esta industria para garantizar una gestión segura y confiable de la de medición de gas natural.
3. Mejoramiento del centro de despacho de emergencias. Permitirá la administración de emergencias y las actividades operativas que se deriven de esta. Como parte de la implementación se completará el equipo de trabajo y el lanzamiento del proceso de adquisición del <i>software</i> de despacho.
Año 2009
1. Implementación del sistema de gestión de alarmas. Permitirá la identificación, racionalización y administración del cambio y auditorias de las alarmas conforme lo establecen las normas y buenas prácticas internacionales.
2. Construcción, operación y mantenimiento de la red de alta presión y la conexión a los clientes del segundo y tercer conurbano.
3. Implementación del sistema de gestión de seguridad, control de pérdidas, con el objetivo de reducir el índice de accidentabilidad en los trabajadores operativos en capo y en planta.
Año 2010
1. Acreditación del curso de atención al cliente al 100% de trabajadores operativos, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales que conduzcan hacia la cultura del servicio.
2. Asegurar la correcta implementación del sistema de despacho de emergencias.
3. Implementar una auditoría nacional para asegurar la correcta implementación del sistema de gestión de seguridad, control de pérdidas.

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.4 Gestión de operaciones

La operación y mantenimiento del sistema de distribución de GASBAN permite que el gas natural llegue a cada uno de los usuarios de forma continua y con los estándares de seguridad y calidad requeridos.

El proceso de contratación, instalación y conexión del servicio de gas natural se muestra en la siguiente secuencia:

- GASBAN evaluará la factibilidad técnica y económica del potencial suministro de acuerdo a los datos consignados por el cliente en su solicitud de factibilidad.
 - Si el resultado es positivo, se brindará al cliente la información necesaria tanto para él como para la empresa de instalaciones internas que haya seleccionado, de modo que su proceso de conversión se lleve a cabo de manera eficiente y en el plazo más breve.
 - En el caso de que el cliente no pueda ser atendido por GASBAN, debido a que el proyecto no resulta técnica o económicamente viable, se pueden buscar esquemas que viabilicen el desarrollo del proyecto.
- Firma del contrato de suministro: se suscribe un contrato por adhesión aprobado por el organismo regulador (ENARGAS).
- Evaluación del proyecto de instalación de gas natural: el área de ingeniería de GASBAN revisa el proyecto presentado por el cliente y elaborado por la empresa de instalaciones internas y emite las observaciones, si las tuviera.
- Construcción: una vez subsanadas las observaciones al proyecto de instalación de gas natural, en caso los hubiera, el instalador contratado por el cliente podrá iniciar la construcción de las instalaciones internas.
- Habilitación: concluida la construcción, el cliente solicita a GASBAN la habilitación de sus instalaciones internas y de la estación de regulación y medición (ERM). GASBAN solo habilitará el servicio si las condiciones de la ERM y de las instalaciones internas cumplen con las exigencias técnicas.

Dentro de las actividades de operación se encuentran las acciones de mantenimiento aplicadas a toda la infraestructura del sistema de distribución que están enfocadas a disminuir el riesgo de falta de suministro o accidentes. Entre estas actividades se pueden mencionar las siguientes:

- Monitoreo y eliminación de fugas en la red de distribución e instalaciones auxiliares.
- Vigilancia, revisión y conservación de:
 - Válvulas.
 - Estaciones de medición y regulación.
 - Sistemas de odorización.
 - Sistemas de protección catódica.
 - Prevención de daños.
 - Atención de urgencias.
 - Control de la integración de los ductos.

La ejecución periódica de estas actividades permite garantizar la correcta y eficiente operación del sistema de distribución.

3.5 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de operaciones

El presupuesto incremental para ejecutar las acciones de operaciones se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 18. Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de operaciones

Descripción	2008	2009	2010
Ampliación de cobertura de segundo y tercer cordón conurbano. Instalaciones a realizar, nuevas tuberías (red principal y otras redes en km) y bienes de consumo (MM pesos).	71,933.118	82,716.798	99,348.188
Mantenimiento de redes y programa de control de pérdidas en las redes primarias y secundarias en la distribución de GN (MM de pesos).	14.900.000	15.800.000	16.700.000
Contribuciones sociales a municipios para permisos, licencias y autorizaciones de construcción (MM de pesos).	1.900.000	2.400.000	3.900.000
Total	88.733.118	100.916.798	119.948.188

Fuente: Elaboración propia, 2014

4. Plan funcional de marketing

4.1 Introducción

Luego de examinar las ventajas competitivas que se obtuvieron en la matriz PEYEA y en la matriz MCPE, estos concordaron en que necesitábamos trabajar en el mercado de la empresa. Considerando que la empresa es estable dentro de un mercado regulado y que depende del control de precios para poder obtener un crecimiento en cuanto a rentabilidad por precio de producto, es necesario establecer algunas estrategias de penetración y desarrollo de mercado que nos permita tener una rentabilidad producto del volumen de las ventas.

En ese sentido, definiremos el concepto de servicios, definición de servicios: los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables (Marketing de Servicios, Lovelock & Wirtz 2008: 15).

Debido a la legislación, restricciones y tipos de servicio que se brinda, la posibilidad y la necesidad de crear una estrategia de marketing está enfocada más en dar a conocer las bondades

del producto y en los beneficios que se generarían por su uso. En ese ámbito, la estrategia de marketing estará alineada a los planes de RSE dentro de la organización y que nos permitirá la implementación de las actividades de educación, capacitación y difusión los beneficios del gas natural que necesita recibir el cliente para sentirse satisfecho.

La satisfacción del cliente estará dada no solo por la entrega del producto, sino por su satisfacción posterior al servicio brindado que es el valor agregado que la empresa puede brindar además de suministrar el servicio de gas a domicilio. Así como el desarrollo del marketing para un producto usa el desarrollo de las 4P (precio, producto, plaza, promoción,), cuando analizamos un servicio es necesario captar su esencia y sus necesidades, por tal motivo se desarrollan el análisis de las 8P (producto, plaza, precio, promoción, proceso, entorno físico, personal, productividad), para el marketing de servicios.

4.2 Objetivos de marketing

Objetivo general: desarrollar las estrategias necesarias para mejorar la percepción de la empresa buscando incrementar su participación en el mercado y la eventualidad de ampliar los clientes a zonas contiguas a la zona de concesión. Así como la intensificación de las actividades de responsabilidad social empresarial (RSE) y ambiental de la organización para lograr un acercamiento con los usuarios del servicio.

Tabla 19. Objetivos específicos

Objetivos 2008
1. Incremento del número de usuarios 10% con respecto al año anterior en el sector residencial.
2. Reducción del 50% de los reclamos de los usuarios en la calidad del servicio en los centros de atención.
3. Lograr la satisfacción del 75% de los clientes en la atención en los centros de servicio.
Objetivos 2009
1. Incremento del número de usuarios 15% con respecto al año anterior en el sector residencial.
2. Lograr que el 50% de los usuarios en la zona de concesión logren recordar la publicidad de la nueva imagen corporativa de la empresa.
3. Lograr la satisfacción del 100% de los clientes en la atención en los centros de servicio.
4. Reducción del 100% de los reclamos de los usuarios en la calidad del servicio en los centros de atención
Objetivos 2010
1. Incremento del número de usuarios 25% con respecto al año anterior en el sector residencial.
2. Lograr que el 100% de los usuarios en la zona de concesión logren recordar la publicidad de la nueva imagen corporativa de la empresa.
3. Incrementar 25% el número de usuarios en el sector comercial con respecto al año anterior.
4. Lograr posicionar la imagen de la empresa como la mejor organización socialmente responsable en toda la capital de la república.

Fuente: Elaboración propia, 2014

4.3 Actividades para la obtención de los objetivos de marketing

Tabla 20. Actividades para la obtención de los objetivos de marketing

Acciones de marketing	2008	2009	2010	Indicador de medición
Campana de relanzamiento de la empresa.	Generar campañas de relanzamiento que muestren las nuevas herramientas virtuales y físicas que la empresa está implementando para mejorar la calidad de servicio al cliente.	Realizar una campaña que enseñe y difunda los beneficios del uso del gas natural en las zonas residenciales.	Lanzar una campaña de educación de gas natural, en el correcto uso y en los derivados que se pueden generar a nivel comercial e industrial, en las nuevas zonas que se busque penetrar.	Incremento del número de usuarios. 10, 15 y 20% con respecto al año anterior.
Capacitación de vendedores en técnicas de venta y del personal de los centros de servicio en atención para la excelencia del servicio	Capacitar a los vendedores en técnicas especiales para la venta de servicios en zonas de bajos recursos.	Reforzar las capacitaciones realizadas con la revisión de las metas y objetivos trazados en el año anterior.	Evaluar el nivel de ventas por vendedor, analizando no solo los factores de incremento de ventas, sino revisando si el vendedor logro concientizar a los usuarios en el correcto uso del gas natural	Capacitación del 100% de los empleados en técnicas de ventas y atención al cliente.
Desarrollo de <i>merchandising</i> informativo y promocional de la responsabilidad social empresarial (RSE) y ambiental	Se generará publicidad por folletería y con obsequios mostrando las acciones de RSE de la organización.	Se usará folletería y anuncios publicitarios informado del crecimiento de la comunidad y número de familias beneficiadas a través de los programas de RSE	Se informará por folletería y anuncios la penetración en otros sectores y el interés de la empresa en la RSE para llevar bienestar a más familias.	Encuestas en la zona de concesión, del efecto de los programas de RSE, debiendo el 100% de los encuestados vincular a la empresa con su compromiso en la RSE.

Fuente: Elaboración propia, 2014

4.4 Marketing mix

Elementos del producto

Para determinar los elementos de un servicio es necesario, en primer lugar, diseñar el concepto de servicio, el mismo que para este caso depende de un producto básico, el gas natural, servicios complementarios (servicios de reclamos *online*, emergencias, atención al cliente *online* 24 horas al día, entre otros), y los procesos de entrega (distribución por tubería o distribución virtual). Consideremos que el servicio final debe generar un valor agregado para el cliente, ya que si este no lo percibe así antes, durante y después de la compra, no lo volverá a consumir.

En este caso, considerando que tenemos un solo distribuidor, es necesario que el planteamiento del servicio no solo incluya el bien final sino también el valor agregado que se brinda por el uso del servicio. Por esa razón, el producto que se vende es gas inteligente, el mismo que, además, te brinda información *online*, sobre facturación, sobre usos, reclamos *online*, entre otros.

Lugar y tiempo

La facilidad para que el cliente reciba un servicio, es el valor agregado que la empresa debe dar los usuarios. En algunos casos, es una entrega a través de un intermediario, otras veces es la entrega virtual y, finalmente, es la entrega física bajo programación. Los usuarios de GASBAN, están contemplados dentro de la última categoría, ya que es un producto básico que se entrega mediante la distribución gas a través de tuberías. Si bien es cierto, es obligatoria la tubería principal para su distribución, existen zonas en las cuales se puede usar la distribución virtual de este producto. Este consiste en brindar la operación de abastecimiento entregada por medio de camiones equipados y acondicionados para realizar la distribución. Al no existir tuberías, el camión transporta el producto y lo inyecta en el tanque de almacenamiento de cada una de las casas en las zonas de distribución. Cuando hay poblaciones retiradas de los gasoductos y la demanda de gas no justifica económicamente la construcción del gasoducto, se puede utilizar el sistema de gas natural comprimido (GNC).

Hay que considerar que en ambos casos la satisfacción del cliente es importante, debemos de cumplir con entregar el producto donde el usuario lo requiera y el suministro se debe brindar las 24 horas del día. Para poder lograr este tipo de atención, la empresa debe desarrollar herramientas que permita que el cliente sea atendido las 24 horas y para ello es necesario tener pagos *online*, central de reclamos, central de pedidos, y central de control de calidad vía web.

Precios y otros costos para el usuario

La fijación del precio, normalmente, depende de tres elementos, la competencia, los costos y el valor para el cliente; para el caso de GASBAN, los precios ya están determinados en un contrato marco que se firma con el Estado. Los precios están regulados y lo que busca es asegurar el “justiprecio” de los servicios prestados. Se realiza un análisis de costos de las empresas distribuidoras y, con base en esa información, se determina el valor del precio que se debe cobrar. Debemos considerar que es el Estado, a través del ente regulador, es el único autorizado para determinar incrementos en los precios, las empresas distribuidoras pueden presentar informes técnicos donde sustenten los incrementos en los costes de operación, con lo cual es posible solicitar un incremento en la tarifa.

Promoción y educación

Promocionar un producto es necesario para poder venderlo, en ese sentido, es necesario que se establezca una relación con el cliente donde el producto es presentado y se pueda mostrar sus cualidades y beneficios por las cuales los consumidores deben usar un producto. En esa línea, estamos ante un proceso de educación, en el cual los clientes conciben por qué deben usar el producto, ya sea por un ahorro en costos, por mejor calidad o por mejor presentación; para lograr esto se usan múltiples mecanismos de publicidad directa. GASBAN, dará a conocer las bondades de su producto y promocionará los servicios posventa que ofrecen, tales como: servicios *online*, servicios preferentes, atención a domicilio, bono por buen consumidor, bono por buen pagador, entre otros. Así mismo, se realizarán campañas publicitarias y educativas dando a conocer a los usuarios el compromiso de la empresa con la RSE

Por otro lado, debemos considerar que el medio de comunicación también genera un valor para el consumidor, porque es la presentación del mensaje final. Este mensaje será claro, sencillo y, sobre todo, ilustrativo, de esta manera se estimula a los usuarios a revisar la información. La comunicación de marketing de servicios contempla opciones como: comunicaciones personales, publicidad, promoción de ventas, *publicity* y relaciones públicas, materiales instructivos y diseño corporativo. Para el caso de GASBAN consideramos oportuno comunicarnos mediante publicidad, materiales instructivos y *publicity* y relaciones públicas, para llegar a los todos los segmentos de clientes.

Proceso

Es conocido que del correcto uso de los procesos internos y externos, se establece la combinación perfecta para la entrega de un servicio final de calidad. En ese sentido, es

importante considerar en esta etapa que todos los procesos se deben cumplir por todos los integrantes de la empresa. Los procesos que se generan en el servicio de suministro de gas natural, serán revisados y conocidos por todos los trabajadores que están involucrados en la cadena de valor del suministro.

Definimos dos procesos importantes en la empresa, proceso de distribución de gas por red de ductos o tuberías y proceso de entrega de gas virtual, con lo cual el valor agregado de su correcta ejecución se manifestará en la entrega oportuna y en la calidad necesaria para cada tipo de usuario. Muchas veces los reclamos en las empresas de servicios se dan porque los proveedores no cumplen con hacer la entrega a tiempo y en la cantidad ofrecida. Esta imagen se ve fortalecida cuando el cliente identifica esta cualidad en su proveedor, pero hay que tener mucho cuidado, ya que una falla puede mermar drásticamente la confianza en la empresa.

Entorno físico

Es la carta de presentación de la empresa, su importancia radica en que es la imagen que se da a los clientes. Una oficina imponente que demuestre calidad, eficiencia y estilo, puede ser un problema, cuando casi el 95% de los usuarios son residenciales y de ellos el 80% son familias de bajos y escasos recursos. Para ellos la imagen no sería la descrita, sino más bien sería la empresa capitalista que se aprovecha de los pobres usuarios y se da grandes lujos. Es prudente tener instalaciones adecuadas que nos permitan dar una imagen de calidad en la atención, y que se centre por sobre todo en la comodidad y satisfacción del usuario final. Por estas razones, los lugares donde se encuentran instaladas las oficinas, en especial las de atención al cliente, serán revisadas y acondicionadas de acuerdo esta nueva imagen.

Personal

La interacción con el personal de la empresa siempre es importante, es necesario que todo el personal maneje un mismo estándar de atención a todo nivel, el cual deberá ser controlado y revisado por los responsables de la compañía. Si bien la tecnología ha evolucionado, y es ella quien da las mejores y más rápidas soluciones, es importante que los trabajadores manejen y tengan la misma información, de tal manera que la rapidez y agilidad en la atención siempre sea la misma.

Hoy en día, la necesidad de contar con personal calificado también nos exige que sea tratado de la mejor manera para que puedan atender eficientemente a los clientes. En algunas empresas se estila la tercerización de muchas áreas de atención al cliente, pero es sustancial que si se hiciera,

se evalúe constantemente la atención que se le da al cliente, porque lo que normalmente sucede es que la calidad en atención se reduzca.

En esa línea, la necesidad de que el personal sea capacitado es necesaria y se hará un trabajo en conjunto entre RR. HH., operaciones y servicio al cliente.

Productividad y calidad

La productividad y la calidad del producto final para este caso son puntos muy significativos, ya que de ambos depende la satisfacción del cliente. La productividad es la eficiencia que debe demostrar la empresa para entregar el producto, y la calidad es el mínimo estándar que un producto debe cumplir de acuerdo a la normatividad vigente y que debe ser entregado en tiempo y forma determinados. Esto se mide por el nivel de cumplimiento con cada uno de los usuarios, pero la calidad solo se puede medir si el cliente está de acuerdo o no con el producto recibido. Esto nos podría generar un factor mensual de potencial deserción del uso del producto o, en todo caso, el nivel de usuarios que debemos compensar para que su impresión mejore con respecto a la empresa.

4.5 Presupuesto para la implementación del cumplimiento de las acciones de marketing

Tabla 21. Presupuesto para la implementación del cumplimiento de las acciones de marketing

Año	2008 ARS	2009 ARS	2010 ARS
Campaña de relanzamiento de la empresa	75.598	110.037	141.476
Capacitación de vendedores en técnicas de venta de servicio	47.158	47.158	47.158
Desarrollo de <i>merchandising</i> informativo y promocional.	110.037	110.037	110.037

Fuente: Elaboración propia, 2014

5. Plan funcional de finanzas

5.1 Estado situacional

La situación financiera de GASBAN cambio drásticamente el 09 de abril de 2007, fecha en la cual se dispone la aplicación de los incrementos en las tarifas en concordancia con al acta de acuerdo entre el Estado y la sociedad. En ella se establecía un incremento de casi el 27% del valor de la tarifa. La norma contempló la aceptación de un incremento retroactivo desde el 2005. Este incremento se realizó en tres etapas, separando a los clientes regulares de los clientes residenciales y de GNC.

Además, otro aspecto importante dentro del incremento de las ventas para GASBAN, fue el clima más frío durante el invierno del 2007, lo cual generó que el sistema de distribución y transporte fuera usado en casi un 95% de su capacidad. Estos factores influyeron para que las ventas crecieran en un 31,1% con respecto al 2006. En los anexos 7 al 9 de ratios financieros se puede observar la composición del crecimiento.

Como consecuencia de las modificaciones realizadas por el ente regulador, la empresa presenta dos tipos de ingresos, el primero es producto de la venta del gas, que tuvo un incremento de 17,3%, pero el segundo rubro en el cual solo brindan el servicio de transporte y distribución, represente un incremento de 24,6%. El resto del incremento es producto de la regularización de las ventas del 2005 y 2006 según el cronograma acordado.

El costo de venta tuvo un incremento del 5%, compuesto en su mayoría por el incremento de los servicios de transporte de gas, de las empresas que compran directamente a los productores. Consideremos también que el incremento tarifario no afectó directamente los costos en los que se incurre en el negocio, por lo cual los costos casi no han sufrido un incremento significativo con respecto al 2006. Debido a estos dos factores el margen bruto del resultado tuvo una variación del 98,5% con respecto al 2006.

Los gastos de comercialización y los gastos administrativos no mostraron incrementos significativos, lo más saltante fueron los incrementos salariales que se produjeron por decisión de la empresa. Según acuerdo que se firmó con los gremios de los trabajadores el aumento se dio en tres partes, programadas en porcentajes de 6; 5,5 y 5%, además, se acordó entregar una única bonificación de USD 600,00 en dos partes iguales en los meses de septiembre y

diciembre. Esto significó para la empresa un incremento de 3,2 millones de pesos, es decir, un aumento en gasto de planilla del 51,6%.

Las pérdidas financieras fueron producto de las pérdidas por diferencia de tipo de cambio de la pesificación de la empresa, esto se vio reducido por el prepago realizado de la deuda que existía en dólares. El aumento en los impuestos por pagar es consecuencia del incremento de las ganancias de la empresa que se produjeron por la elevación de las tarifas en todos los sectores. La composición del capital de la empresa está distribuida de la siguiente manera:

51% INVERGAS

19% Gas Natural SDG Argentina S.A.

30% Cotiza en bolsa

5.2 Objetivos del área financiera

Objetivo general: asegurar los recursos administrativos y financieros necesarios para el cumplimiento de los planes de trabajo de todas las áreas, así como la disponibilidad de uso de efectivo para cada uno de los presupuestos.

Tabla 22. Objetivos específicos

Objetivos específicos		
2008	2009	2010
1. Obtener un ROE de 5%	Obtener un ROE de 7%	Obtener un ROE de 9%
2. Alcanzar un ROA de 8%	Alcanzar un ROA de 10%	Alcanzar un ROA de 12%
3. Incrementar un 5% de clientes con respecto al año anterior.	Incrementar un 10% de clientes con respecto al año anterior.	Incrementar un 15% de clientes con respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia, 2014

5.3 Estructura de financiamiento

La empresa financiará con recursos propios los presupuestos de las diferentes áreas, teniendo en cuenta la inestabilidad de la economía y la dificultad para poder obtener préstamos en otras monedas que permita un financiamiento más barato se hace necesario el uso de la moneda Argentina. Consideremos, además, que el uso de otra divisa demanda a las empresas incrementos en los impuestos y tasas para su uso.

En ese sentido, de acuerdo a los presupuestos que se elaboraron para implementar los planes funcionales y las actividades para lograr los objetivos estratégicos, se realizará el análisis financiero.

Tabla 23. Presupuestos de los planes funcionales y de RSE

Presupuestos	2008	2009	2010
Recursos humanos	\$ 355.980,91	\$ 178.924,20	\$ 247.021,72
RSE	665.255,59	665.255,59	665.255,59
Operaciones	88.733.118,40	100.916.798,30	119.948.188,00
Marketing	235.794,75	267.234,05	298.673,35
Total presupuestos	ARS 89.990.149,64	ARS 102.028.212,14	ARS 121.159.138,66

Fuente: Elaboración propia - ARS: pesos argentinos.

5.4 Análisis financiero

Para iniciar el análisis financiero realizamos el cálculo del WACC, de donde se obtuvo los siguientes resultados:

- Para calcular el WACC, de acuerdo a la distribución del capital, es necesario trabajar con una tasa que promedie la inversión de capital con la inversión mediante emisión bursátil. El cálculo del WACC se debe a que parte del financiamiento con el que cuenta la empresa es una porción en aportes propios de los accionistas y otra fracción es por la venta de acciones en el mercado de valores.

Tabla 24. Análisis financiero

WACC	Variable	14.59%
E	Valor de mercado de acciones	403.571.892,46
P	Valor de aportes	325.539.966,00
V	E+P	729.111.858,46
KA	Rentabilidad de mercado bursátil	9,09%
KP	COK	21,40%
T	Tasa impositiva	10,00%
RF	Tasa libre de riesgo	4,82%
B	BETA	0,975603
RM	Tasa de mercado	5,7870%

Fuente: Elaboración propia, 2014

- Luego desarrollamos el análisis para tres escenarios, pesimista, probable y optimista, teniendo en cuenta que el impacto del número de cliente clientes, está relacionado directamente con las ventas.

Tabla 25. Escenarios

Escenarios	Pesimista			Probable			Optimista		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
% de ventas	1	1	1	2.5	2.5	2.5	5	10	15

Fuente: Elaboración propia, 2014

- Se presentaron tres escenarios en los cálculos del VAN y de la TIR. Consideremos que para los dos escenarios asumimos la misma tasa de retorno, teniendo en cuenta que la volatilidad del mercado es la misma por los próximos tres años, y considerando que los recursos con los que se financie los presupuestos serán recursos propios. El VAN en el escenario pesimista es de ARS 351.181.984,27 en el año 3, en el escenario probable el VAN es de 463.127.099,52 en el año 3 y en el escenario optimista el VAN es de 567.065.033,08.

5.5 Resultados de la evaluación financiera

De acuerdo con estos resultados, podemos observar que para los tres escenarios el VAN es positivo, pero la necesidad de poder seguir contando con un presupuesto operativo nos indica que la empresa debe mejorar su nivel de ingresos, ya sea bajo la captación de mayor nivel de usuarios o por el incremento en las tarifas del servicio. Teniendo en cuenta que el balance general refleja la neutralización de la depreciación de los activos, considerando que la empresa no hará más adquisiciones y centrará sus esfuerzos en la mejora de la tecnología y de los procesos, con la finalidad de reducir los costos y mejorar la rentabilidad, buscando un ROA de 8; 10 y 12% y un ROE de 5; 7 y 9% para los siguientes 3 años respectivamente.

Escenario pesimista

Debemos mencionar que la variable con base en la cual los ingresos que se incrementan son en el número de clientes, el mismo que en los últimos años viene creciendo en promedio 2,5%. Por tal motivo para el escenario pesimista, asumimos que el número de clientes por conectar sería el mínimo posible en comparación con el año anterior. Para este caso asumimos un 1%, El escenario nos muestra:

Tabla 26a. Flujo de caja incremental (pesimista)

¡Error! Vínculo no válido.Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 26b. Flujo de caja incremental sin presupuesto de inversión

¡Error! Vínculo no válido.Fuente: Elaboración propia, 2014

Ante el uso de recursos propios, el resultado del flujo de caja financiera se muestra positivo, con lo que la viabilidad de la empresa en este escenario nos da como resultado un VAN positivo. En ese sentido, observemos que el VAN del flujo de caja sin incrementar los presupuestos es mayor que el VAN del flujo de caja donde se han incluido los presupuestos.

Escenario probable

Como ya mencionamos las ventas se incrementan por el incremento del número de clientes, el mismo que en los últimos años viene creciendo en promedio 2,5%. Por tal motivo, para el escenario probable, asumimos que el número de clientes por conectar sería el promedio de los últimos 3 años, el cual es de 2,5%, para los próximos 3 años. El escenario nos muestra:

Tabla 27a. Flujo de caja incremental (probable)

¡Error! Vínculo no válido.Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 27b. Flujo de caja incremental sin presupuestos de inversión

¡Error! Vínculo no válido.Fuente: Elaboración propia, 2014

En este escenario, el resultado del VAN para el flujo de caja incremental sigue siendo positivo, lo cual nos demuestra que el proyecto sigue siendo viable, pero la perspectiva del retorno es mayor que en el escenario pesimista.

Escenario optimista

En este escenario consideramos que el nivel de crecimiento de los ingresos será en base al incremento de clientes esperado para los próximos tres años. Consideramos que con los planes desarrollados en los puntos anteriores se puede alcanzar un crecimiento de 5%, 10% y 15%. El escenario nos muestra:

Tabla 28a. Flujo de caja incremental (optimista)

¡Error! Vínculo no válido.Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 28b. Flujo de caja incremental sin presupuestos de inversión

FLUJO DE CAJA	2008	2009	2010
Ingresos	678.384.585,90	746.223.044,49	858.156.501,16
Costo de ventas	-373.596.762,00	-373.596.762,00	-373.596.762,00

Gastos Operativos	-85.797.289,90	-83.223.371,20	-79.894.436,35
Flujo operativo	218.990.534,00	289.402.911,29	404.665.302,81

Gastos administrativos	-42.688.450,00	-42.688.450,00	-42.688.450,00
Presupuestos	-	-	-
Flujo de caja financiero	176.302.084,00	246.714.461,29	361.976.852,81

VAN ARS	582.313.146,46
VAN USD	185.218.228,92

Fuente: Elaboración propia, 2014

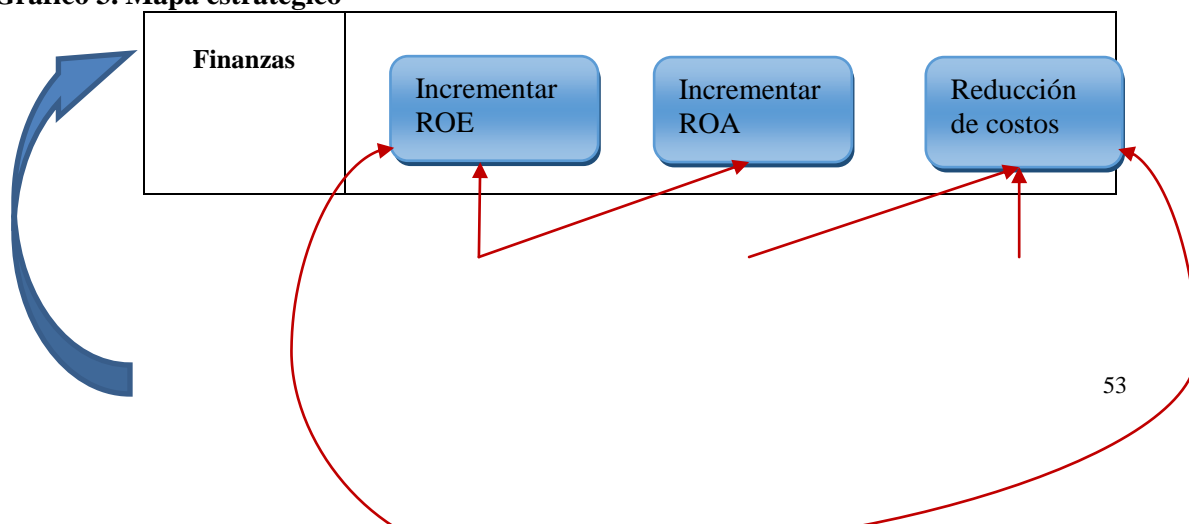
El escenario optimista, al igual que el escenario probable, nos muestra que el efecto de los presupuestos de los planes funcionales genera el incremento en las ventas deseadas. Finalmente, en los tres escenarios, el VAN de la empresa es positivo y los presupuestos de cada uno de los planes funcionales generan la rentabilidad y el crecimiento esperado a nivel de ventas en los próximos tres años.

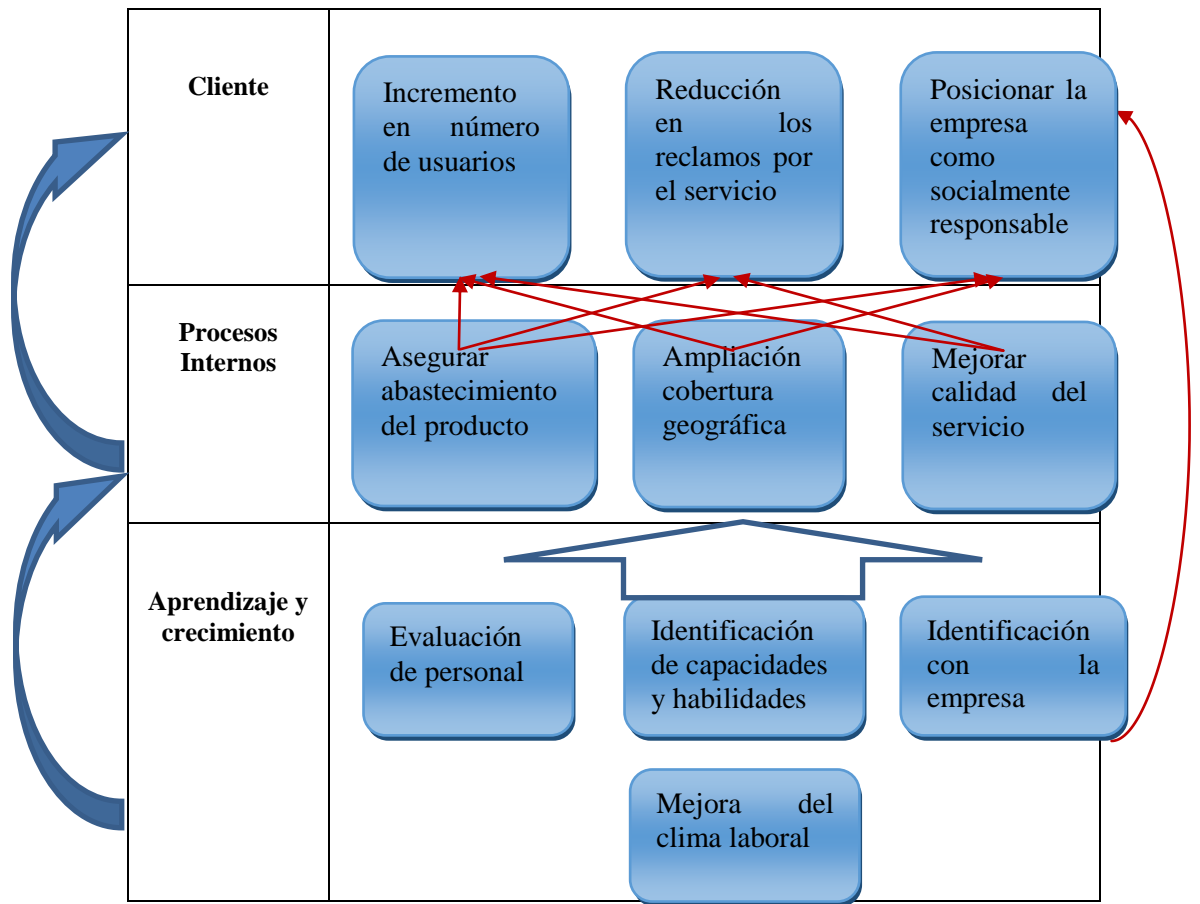
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

BSC GASBAN

En el siguiente gráfico se muestra el mapa estratégico de GASBAN, en él se puede observar los objetivos estratégicos y los componentes de la estrategia, esto le permitirá a la gerencia tomar acciones sobre posibles desviaciones en los resultados, así como alinear a la organización con las estrategias propuestas y tomar las acciones correctivas que sean necesarias.

Gráfico 3. Mapa estratégico





Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 29. Cuadro integral de mando

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Responsable
Finanzas	Rentabilidad	ROE	2008: 5%; 2009: 7% y 2010: 9%	Finanzas
		ROA	2008: 8%; 2009: 10% y 2010: 12%	
		Reducción de costos	2008, 2009 y 2010: 5% cada año	
Clientes	Satisfacción	Incrementar número de usuarios	2008: 5%; 2009: 10% y 2010: 15%	Marketing/ operaciones/ RSE
		Reducción por el reclamo de servicios	2009: 50% 2010: 100%	

	Crecimiento de mercado	Posicionar la empresa como socialmente responsable	2010: 50% de los clientes	
Procesos internos	Calidad	Asegurar abastecimiento de producto	100% de cobertura	Operaciones
	Optimización	Ampliación de cobertura geográfica	Segundo cordón: 10%; tercer cordón: 5%	
		Mejorar el sistema de control de alarmas	Cero accidentes	
Aprendizaje y crecimiento	Empleo estable	Evaluación de personal	Evaluación de competencias al 100% del personal	RR. HH./ marketing
		Identificación de capacidades y habilidades	Identificación de 100% de fortalezas de los empleados	
	Clima laboral	Identificación con la empresa	Que el 50% del personal conozca y maneje la misión y visión	
		Mejora del clima laboral	Implementar plataforma web	
			Implementar central telefónica / reclamos	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

GASBAN es una empresa especializada en la distribución de gas natural que está en proceso de madurez empresarial, sus principales fortalezas son la experiencia en el rubro, la innovación tecnológica y sus sólidas bases de responsabilidad social.

- El análisis externo nos muestra que el PBI se mantendrá a niveles de crecimiento del 7%, esto permitirá que el Gobierno tenga presupuesto para invertir en proyectos de infraestructura y reducir la brecha de pobreza en los sectores en bajos recursos. En ese sentido, considerando la política de Estado del cambio de la matriz energética, la industria

del gas natural será favorecida con políticas regulatorias que generen su inserción en todos los segmentos de la población.

- El análisis interno nos permitió determinar las ventajas competitivas de la organización que son los programas de RSE, la mercadotecnia y la tecnología, ampliando el servicio de distribución virtual. Consideramos que la estrategia genérica mostrada debe estar direccionada en buscar el abastecimiento de la mayor cantidad de usuarios finales, a través de una estrategia de captación de recursos, liderazgo en costos, y diferenciación en el servicio final entregado al cliente. En ese ámbito, estamos planteando una estrategia para empresas maduras, que ya tienen cierta cantidad de años en el mercado y aprovechando el monopolio en el cual se puedan desarrollar las ventajas, para buscar crecer en el resto del mercado.
- Para identificar la estrategia a seguir utilizamos modelos analíticos y matrices, el resultado permitió determinar que la estrategia de penetración de mercado es la que vamos a priorizar, sin dejar de lado las otras estrategias que son las de desarrollo de servicio y desarrollo de mercado.
- El plan de RSE propuesto desarrolla diversos programas de RSE dirigidos y aplicados principalmente en sectores de bajos ingresos con proyectos de gasificación. Estos programas se convertirán en herramientas de desarrollo económico para afrontar y superar la crisis económica y social que facilite un proceso de incremento de las competencias personales, la construcción de capital social y el desarrollo de la sociedad civil, el modelo de negocio que involucra a todos los *stakeholders* de la empresa.
- El plan funcional de marketing está orientado para trabajar en el mercado de la empresa, considerando que está dentro de un mercado regulado y que depende del control de precios para poder obtener un crecimiento en cuanto a rentabilidad por precio de producto, establecemos algunas estrategias de penetración y desarrollo de mercado que nos permitan tener una rentabilidad producto del volumen de las ventas. La estrategia de marketing está enfocada en dar a conocer las bondades del producto y en los beneficios que se generarían por su uso, es por esta razón que implementamos las 8P, producto, plaza, precio, promoción, proceso, entorno físico, personal, productividad, para el marketing de servicios.
- El plan funcional de operaciones está focalizada para mantener la operación y mantenimiento del sistema de distribución y permitirá lograr que el gas natural llegue a cada uno de los usuarios de forma continua y con los estándares de seguridad y calidad requeridos. Para esto, mejoraremos el sistema SCADA, el cual es utilizado para la supervisión, control y monitoreo del sistema de distribución y el mejoramiento del centro de despacho de emergencias, mientras que el sistema de gestión de alarmas logrará reducir las

pérdidas en las obras de construcción y mantenimiento de redes primarias y secundarias para la distribución de GN.

- Los resultados del plan funcional financiero nos muestran que para los escenarios pesimista, probable y optimista el VAN es positivo, pero la necesidad de poder seguir contando con un presupuesto operativo indica que la empresa debe mejorar su nivel de ingresos, ya sea bajo la captación de mayor nivel de usuarios o por el incremento en las tarifas del servicio. Teniendo en cuenta que el balance general refleja la neutralización de la depreciación de los activos, considerando que la empresa no hará más adquisiciones y centrará sus esfuerzos en la mejora de la tecnología y de los procesos, con la finalidad de reducir los costos y mejorar la rentabilidad.

Recomendaciones

- Recomendamos aplicar una estrategia de expansión de mercado en función de la mejora del servicio ofrecido. Los instrumentos adecuados para esta situación son la estrategia de penetración de mercado y el desarrollo del servicio.
- Para mejorar el rendimiento de los colaboradores, recomendamos una nueva identidad corporativa con la finalidad de lograr una mayor identificación de los trabajadores, así como de los usuarios del servicio, bajo los postulados de un compromiso ético y social, acceso universal a la energía, integridad y pasión por lo que hacemos y la mejora continua en nuestras actividades, lo cual generará una nueva percepción de parte de los usuarios y de la población, refrescando la imagen de la empresa.
- Aprovechar las oportunidades del cambio de matriz energética que se están dando como políticas de Estado para lograr posicionar al gas natural como el combustible de mayor consumo sobre el gas licuado de petróleo que es el principal sustituto.
- Realizar las inversiones focalizadas hacia el desarrollo del mercado a través de infraestructura en los sectores de bajos ingresos, para los hogares y el sector comercial con mayor intensidad, fortaleciendo el acercamiento con los usuarios con especialistas sociales quienes identificarán las zonas de mayor y mejor adaptabilidad al consumo de gas natural.
- Para lograr una eficiencia y reducción de gastos operativos se deberán optimizar la asignación de recursos a las áreas de mantenimiento y edificaciones de nuevas redes, mediante el uso de mejor tecnología para la prevención de daños y detección de fallas con la finalidad de evitar la interrupción del suministro de gas natural.

- De acuerdo con la evaluación financiera realizada, los presupuestos de mejora en los planes funcionales propuestos en el presente trabajo alcanzan los objetivos planteados, haciendo atractivo y recomendable el desarrollo del proyecto.

Bibliografía

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Argentina (2004-2007). Informe económico financiero Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Argentina. Buenos Aires: MECON.

Comisión Económica para Centroamérica y para el Caribe (2007). Informe macroeconómico de la Argentina 2002-2007. Buenos Aires: CEPAL.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). Situación de la población Argentina. Buenos Aires: PNUD.

Ente Nacional Regulador del Gas. “Normativa, Transporte y distribución, Sistemas de certificación”. ENARGAS. (2004) (15 de abril de 2014). www.enargas.gov.ar.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 10ª ed. México D.F.: Editorial Pearson education.

Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Emilio, García Vega (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* Lima: Universidad del Pacífico.

Gregory G. Dess, G. Tom Lumpkin, Alan B Eisner (2011). *Administración estratégica texto y casos*. 5ª ed. México D.F.: Mac Graw-Hill.

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2006). *Dirección estratégica*. 7.ª ed. Madrid: Editorial Pearson.

Antonio Frances (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México D.F.: Editorial Pearson.

Robert M. Grant (2010). *Dirección estratégica, conceptos teóricos y aplicaciones*. 5ª ed. Madrid: Editorial Thomson.

Michael E. Porter (2002). *Ventaja competitiva. Creación y desempeño superior*. 2ª ed. México D.F.: Editorial CECSA.

Scott Snell, George Bohlander (2013). *Administración de recursos humanos*. 16.ª ed. México D.F.: Cengage Learning.

Luis Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. 5.ª ed. Madrid: Editorial Pearson.

Del Castillo, Elsa (2011). Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. En: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara. *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. New York, Banco Interamericano de Desarrollo.

Christopher Lovelock, Jochen Wirtz (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México D.F.: Editorial Pearson.

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). *Mapas estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe (2009). *Finanzas corporativas*. 8ª ed. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Gas natural Fenosa (2005). *Memoria anual Gas Natural Buenos Aires Norte 2004*. Buenos Aires: GASBAN.

Gas natural Fenosa (2006). *Memoria anual Gas Natural Buenos Aires Norte 2005*. Buenos Aires: GASBAN.

Gas natural Fenosa (2007). *Memoria anual Gas Natural Buenos Aires Norte 2006*. Buenos Aires: GASBAN.

Gas natural Fenosa (2008). *Memoria anual Gas Natural Buenos Aires Norte 2007*. Buenos Aires: GASBAN.

Anexos

Anexo 1. Análisis de áreas funcionales

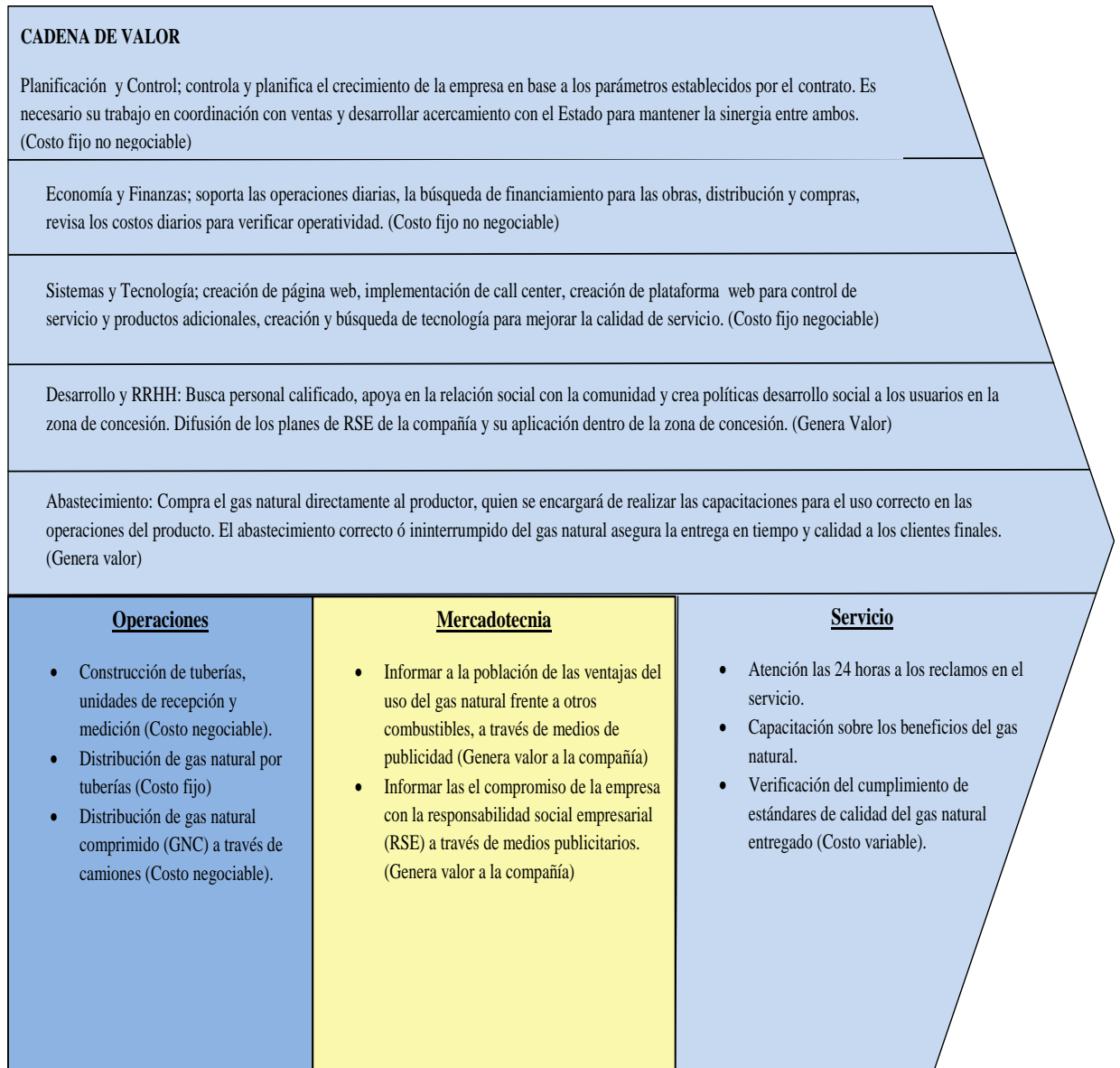
Área funcional	Evaluación del área	Fortaleza/ Debilidad
Gerencia General	<p>Es responsable de los procesos generales de la compañía, que implican el planeamiento, procedimientos administrativos, sistemas de información y comunicación, evaluación del personal jerárquico por objetivos y control de gestión y calidad, así como también de los controles específicos de los principales procesos con impacto en el reporte financiero. La empresa efectuó al comienzo del ejercicio 2007 un proceso de reorganización de su estructura con el objeto de adecuar su funcionalidad a los continuos cambios de los mercados actuales y futuros. La nueva estructura permitirá responder con mayor agilidad en un entorno cambiante a la vez que potenciará las sinergias entre distintas áreas.</p>	<p>Fortaleza: reingeniería de la estructura organizacional</p>
Dirección de Relaciones Externas	<p>Responsable de desarrollar planes, programas y procedimientos destinados a fortalecer las relaciones de la empresa con la comunidad, empresas, organismos públicos y privados. Esta encargado de los programas de RSE aplicados en comunidades con proyectos de gasificación. Promueve y mantiene la gestión de convenios a nivel institucional con organizaciones públicas y privadas en el ámbito local, nacional e internacional. Ha implementado programas de beneficios del gas en las escuelas, proyectos de huertas comunitarias, programas de voluntarios de gas natural/emprendedores sociales, talleres de formación y capacitación técnica, entre otros.</p>	<p>Fortaleza: implementación de programas de RSE</p>
Dirección Económica Financiera	<p>Está compuesto por las áreas de contabilidad y consolidación, finanzas, control de gestión y fiscalidad. A la fecha, ha mantenido actualizado la información financiera y de las principales magnitudes actualizada y a disposición de las demás direcciones de la empresa. Han tenido pocas ganancias a partir de las ventas realizadas en los años 2004, 2005 y haber tenido pérdidas por 89,4 mm de pesos el 2006, teniendo una recuperación en el 2007 obteniendo ganancias por 116,8 mm de pesos que significan 18% de los ingresos por ventas. Sin embargo, no han logrado satisfacer los objetivos fijados por el directorio debido a que no han acumulado capital para realizar inversiones de gran magnitud.</p>	<p>Debilidad: han tenido pocas ganancias</p>

Área funcional	Evaluación del área	Fortaleza/ Debilidad
Dirección Estudios y Regulación	Estudia el desempeño el mercado de gas natural, así como del análisis del impacto económico de la fiscalización y regulación. Revisa y usa modelos económicos para una supervisión eficiente. No brinda un análisis económico de soporte a las direcciones de la empresa para ver la viabilidad de concretar asociaciones público privadas con inversionistas para ampliar la cobertura de clientes en la periferia del área de concesión.	Debilidad: no se brinda un análisis económico de soporte a las direcciones de la empresa
Dirección de Recursos Humanos	El área de Recursos Humanos no ha implementado una metodología sistemática para integrar la misión de la empresa con la cultura de la organización que generen identidad y credibilidad entre los trabajadores con el objetivo de la empresa. Solo ha establecido un procedimiento para revisar y difundir dichas prácticas a través de un catálogo que se difundió a todo el personal en forma presencial y documental. No ha visionado los cambios de los mercados actuales y futuros respecto a la dotación de personal en las diferentes áreas de la empresa como son profesionales, viabilidad de asociaciones, así como también sociólogos o antropólogos que permitan acceder a segmentos de bajos ingresos con poco conocimiento de los beneficios del gas natural.	Debilidad: el personal no se identifica con la visión y misión de la empresa.
Dirección Comercial	Responsable de las áreas de marketing, mercado residencial, nueva edificación y grandes clientes. En el año 2007 se procedió a segmentar el mercado residencial, teniendo en cuenta la saturación y expansión de redes disponibles e incorporando la atención personalizada de desarrolladores inmobiliarios, gestión a cargo de nueva edificación, con el objeto potencial de captar nuevos clientes. La variación del incremento anual del número de clientes ha sido en promedio de 30 mil desde el año 2003 y la extensión total de la red se ha ido incrementando en el orden de 21 km por año. Sin embargo, estos avances no han logrado satisfacer los objetivos fijados por el directorio debido a que no han acumulado capital para realizar inversiones de gran magnitud y la penetración en los segmentos de bajos ingresos ha sido mínima.	Debilidad: la penetración en los segmentos de bajos ingresos ha sido mínima.

Área funcional	Evaluación del área	Fortaleza/ Debilidad
Dirección Técnica	<p>Responsable de las operaciones y suministro de gas natural. Esta dirección afrontó la gran demanda de sus clientes firmes e ininterrumpibles con: (i) su transporte firme contratado, (ii) con el funcionamiento de la planta de <i>Peak Shaving</i> (planta de almacenamiento criogénico de gas) desde la cual se emitió a la red un volumen total de 24,0 millones de m³, (iii) con las compras de transporte interrumpible; y (iv) con la adquisición de importantes volúmenes de asistencias de transporte a otros cargadores del sistema del cual disponían por haberse restringido, tal lo indicado en el párrafo anterior, ciertas demandas puntuales. Respecto al servicio de distribución a sus clientes, y como ha sucedido desde el inicio de sus operaciones, GASBAN lo brindó sin inconvenientes sustentado en la utilización de las inversiones en infraestructura técnica realizadas desde el comienzo de la explotación de la licencia de distribución.</p>	<p>Fortaleza: se invirtió USD 20,4 millones en infraestructura técnica.</p>
Dirección de Servicio al Cliente	<p>Encargada de la guía y orientación al usuario, para facilitar el acceso se han instalado módulos de atención telefónica en los centros de gas y en centros integrales de pago, brindando con ello la posibilidad de satisfacer, de manera más ágil y cómoda, los trámites y consultas recibidos de sus clientes. Con la misión de brindar excelencia en la calidad del servicio, se ha implementado en la página web de GASBAN una oficina virtual, como respuesta a la creciente demanda de tecnología para el acceso a la información y la realización de trámites virtuales, evitando traslados innecesarios a los centros de atención, lo que tuvo una amplia aceptación por parte de los clientes.</p>	<p>Fortaleza: instalación de módulos de atención al usuario</p>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 3. FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
	F	Reingeniería de la estructura organizacional con el objeto de adecuar su funcionalidad a los continuos cambios de los mercados actuales y futuros.	D Han tenido pocas ganancias a partir de las ventas realizadas en los años 2004, 2005 y haber tenido pérdidas por 89,4 millones de pesos el 2006.
	F	Instalación de mayor cantidad de módulos de atención al usuario generan reducción en los tiempos de consultas, pagos y trámites.	D Ingresos en el segmento GNC disminuyeron 97,6% en el 2007.
	F	Se han implementado programas de RSE en las zonas de bajos ingresos.	D No se brinda un análisis económico de soporte a las direcciones de la empresa para ver la viabilidad de concretar asociaciones público privadas con inversionistas para ampliar la cobertura de clientes en la periferia del área de concesión.
	F	Durante el periodo 2004-2007 se logró un incremento promedio de 30,000 clientes residenciales.	D No se ha visionado los cambios de los mercados actuales y futuros respecto a la dotación de personal en las diferentes áreas de la empresa.
	F	Se invirtieron en el 2007 \$64,1 millones de pesos (aproximadamente US\$20,4 millones) que fueron destinados principalmente al mantenimiento de las instalaciones de clientes y expansión comercial (67,5%) y a renovación y adecuación de las instalaciones técnicas (21,9%).	D Contribuciones sociales y otros gastos aumentaron 20,9% con respecto al año 2006.
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
	C	El PBI se mantendrá alrededor del 7% en los siguientes dos años.	
	C	Mayor inversión en infraestructura y servicios básicos.	
	C	Cambio en la matriz energética incentivando el consumo del gas natural en reemplazo del diesel en diversos sectores productivos.	(F1, F2, F3, F4, F5, O3) Realizar una campaña de difusión sobre los beneficios y cualidades del gas natural dentro de la matriz energética.
	C	Se crearon los marcos regulatorios de electricidad y gas y se conformaron los Entes Reguladores.	(F1,O4) Establecer nexos con los entes reguladores y normativos para proponer cambios en la normatividad.
	C	25% no tiene acceso a los servicios básicos en la vivienda y el 70% de las viviendas en los NSE D y E no cuentan con gas natural.	(D1, D4, O1, O2, O4) Gestionar la contratación de personal especializado que asegure el correcto uso de los recursos. Reforzar el area legal y de estudios economicos con especialistas en la materia.
	C	25% no tiene acceso a los servicios básicos en la vivienda y el 70% de las viviendas en los NSE D y E no cuentan con gas natural.	(D1, D2, D3, D4, D5, O3, O5) Plan intensivo de información sobre los beneficios económicos del uso del GN en los sectores residenciales y comerciales, priorizando los sectores D y E. Elaboración de plan de promoción para facilitar las instalaciones internas en usuarios residenciales.
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
	A	Inseguridad jurídica y cambios en las reglas vigentes paralizan las inversiones.	Potenciar el área jurídica en la nueva estructura organizacional(F1,A1)
	A	Exportaciones se reducirán y empresas tendrán menor crecimiento.	
	A	Demora en la implementación de nuevas tecnologías para mitigar impacto ambiental.	(D1, D4, D5, A1, A4) Proponer la modificación al reglamento de distribución de GN para promover las conexiones en sectores de bajos ingresos. Penetración en sectores de bajos ingresos con programas de incentivos y subsidios mediante alianzas estrategicas con el estado modificando el reglamento de distribución de GN.
	A	Alto porcentaje de la población con poco nivel adquisitivo y menor capacidad de pago.	(F3,F4,F5,A4) Focalización de un plan de promoción para las conexiones internas en clientes residenciales en sectores de bajos ingresos.
	A	Alto porcentaje de la población con poco nivel adquisitivo y menor capacidad de pago.	(D1, D3, D4, D5, A4) Busqueda de asociación con organismos del estado y ONG's para ejecutar penetración en sectores de bajos ingresos.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 4. Matriz PEYEA

Análisis interno	Calificación	Análisis externo	Calificación
Fuerza financiera		Estabilidad del entorno	
Incremento en tarifas de distribución del 27%, siendo retroactivas desde el 2005.	5,00	El PBI se mantendrá alrededor del 7% en los siguientes dos años.	-5,00
Se invirtieron en el 2007 \$ 64,1 millones de pesos (aproximadamente USD 20,4 millones) que fueron destinados principalmente al mantenimiento de las instalaciones de clientes y expansión comercial (67,5%) y a renovación y adecuación de las instalaciones técnicas (21,9%).	4,00	Mayor inversión en infraestructura y servicios básicos.	-4,00
Durante el período 2004-2007 se logró un incremento promedio de 30.000 clientes residenciales.	3,00	Cambio en la matriz energética incentivando el consumo del gas natural en reemplazo del diésel en diversos sectores productivos.	-5,00
		Se crearon los marcos regulatorios de electricidad y gas y se conformaron los entes reguladores.	-4,00
		25% no tiene acceso a los servicios básicos en la vivienda y el 70% de las viviendas en los NSE D y E no cuentan con gas natural.	-6,00
Fuerza financiera promedio	4,00	Estabilidad del entorno promedio	-4,80
Ventaja competitiva		Fuerza de la industria	
Capacidad para instalar mayor cantidad de módulos de atención al usuario generan reducción en los tiempos de consultas, pagos y trámites.	-6,00	Exclusividad en distribución de gas para usuarios residenciales, comerciales e industriales.	7,00
Se han implementado programas de RSE en las zonas de bajos ingresos.	-4,00	Estabilidad financiera, asegurada por un contrato firmado a 25 años.	4,00
Uso del marketing para mejorar la captación de clientes de diferentes sectores y NSE.	-5,00	Potencial crecimiento de la empresa en un 12% en los primeros tres años.	4,00
Capacidad para captación de mayor número de usuarios, buscando en la tecnología la herramienta para la reducción de costos.	-3,00	Generación de utilidades para todos los <i>stakeholders</i> internos, así como beneficios a través de programas de RSE para los <i>Stakeholders</i> externos.	4,00
Ventaja competitiva promedio	-4,50	Fuerza de la industria promedio	4,75

FF + EE (Y) -0,80

VC + FI (X) 0,25

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 5. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Estrategia 1: penetración de mercado.

Estrategia 2: desarrollo de mercado.

Estrategia 3: reducción de costos operativos.

Oportunidades	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Mayor inversión en infraestructura y servicios básicos.	0,08	-	-	-	-	-	-
El PBI se mantendrá alrededor del 7% en los siguientes dos años.	0,08	1,00	0,08	3,00	0,24	4,00	0,32
Sectores productivos seguirán contratando mano de obra.	0,05	4,00	0,22	3,00	0,16	2,00	0,11
Establecimiento de estándares ambientales para combatir la contaminación ambiental.	0,05	2,00	0,11	3,00	0,16	1,00	0,05
Cambio en la matriz energética incentivando el consumo del gas natural en reemplazo del diésel en diversos sectores productivos.	0,08	-	-	-	-	-	-
Se dieron procesos de privatización de algunas empresas de energía.	0,08	3,00	0,24	4,00	0,32	2,00	0,16
Se crearon los marcos regulatorios de electricidad y gas y se conformaron los entes reguladores.	0,05	2,00	0,11	4,00	0,22	3,00	0,16
Cambios en la justicia penal, creación de tribunales especiales para evasores de impuestos.	0,03	-	-	-	-	-	-
El 25% no tiene acceso a los servicios básicos en la vivienda y el 70% de las viviendas en los NSE D y E no cuentan con gas natural.	0,11	4,00	0,43	3,00	0,32	2,00	0,22
	0,62		1,19		1,43		1,03

Amenazas	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Inseguridad jurídica y cambios en las reglas vigentes paralizan las inversiones.	0,05	-	-	-	-	-	-
Flujo de capitales privados buscan otros mercados para montar inversiones.	0,08	4,00	0,32	3,00	0,24	1,00	0,08
Exportaciones se reducirán y empresas tendrán menor crecimiento.	0,05	-	-	-	-	-	-
Mayores costos en la productividad de las empresas generan reducción del crecimiento económico.	0,05	2,00	0,11	3,00	0,16	4,00	0,22
Demora en la implementación de nuevas tecnologías para mitigar impacto ambiental.	0,05	2,00	0,11	3,00	0,16	1,00	0,05
Alto porcentaje de la población con poco nivel adquisitivo y menor capacidad de pago.	0,08	-	-	-	-	-	-
	0,38		0,54		0,57		0,35
Total CA	1,00	-	1,73	-	2,00	-	1,38

Fortalezas	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Reingeniería de la estructura organizacional con el objeto de adecuar su funcionalidad a los continuos cambios de los mercados actuales y futuros.	0,14	3,00	0,41	2,00	0,28	1,00	0,14
Se obtuvieron ganancias por 116,8 millones de pesos el último año que significaron 18% de los ingresos por ventas.	0,14	2,00	0,28	1,00	0,14	3,00	0,41
Instalación de mayor cantidad de módulos de atención al usuario generan reducción en los tiempos de consultas, pagos y trámites.	0,10	4,00	0,41	2,00	0,21	3,00	0,31
Se han implementado programas de RSE en las zonas de bajos ingresos.	0,14	2,00	0,28	3,00	0,41	4,00	0,55
Durante el período 2004-2007 se logró un incremento promedio de 30 mil clientes residenciales.	0,10	3,00	0,31	4,00	0,41	2,00	0,21
Se invirtieron en el 2007 \$ 64,1 millones de pesos (aproximadamente USD 20,4 millones) que fueron destinados principalmente al mantenimiento de las instalaciones de clientes y expansión comercial (67,5%) y a renovación y adecuación de las instalaciones técnicas (21,9%).	0,10	3,00	0,31	2,00	0,21	1,00	0,10
	0,72		2,00		1,66		1,72

Debilidades	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Han tenido pocas ganancias a partir de las ventas realizadas en los años 2004, 2005 y haber tenido pérdidas por 89,4 millones de pesos el 2006.	0,07	-	-	-	-	-	-
Ingresos en el segmento GNC disminuyeron 97,6% en el 2007.	0,03	3,00	0,10	2,00	0,07	4,00	0,14
No se brinda un análisis económico de soporte a las direcciones de la empresa para ver la viabilidad de concretar asociaciones público privadas con inversionistas para ampliar la cobertura de clientes en la periferia del área de concesión.	0,07	2,00	0,14	3,00	0,21	1,00	0,07
No se ha visionado los cambios de los mercados actuales y futuros respecto a la dotación de personal en las diferentes áreas de la empresa.	0,03	4,00	0,14	2,00	0,07	3,00	0,10
Despidos de personal el último año, se redujo de 600 a 578 empleados, generaron desmotivación en el personal.	0,03	-	-	-	-	-	-
Contribuciones sociales y otros gastos aumentaron 20,9% con respecto al año 2006.	0,03	-	-	-	-	-	-
	0,28		0,38		0,34		0,31
Total CA	1,00	-	2,38	-	2,00	-	2,03
Gran total CA	2,00	-	4,11	-	4,00	-	3,41

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 6. Grupos de interés

Grupos de interés	Demandas	Posibles acciones sociales
Accionistas/ Inversionistas	Impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de RSE. Buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.	Establecimiento de una política de gestión ética y responsabilidad social, un código de conducta, una política anticorrupción y la creación de un comité de ética/responsabilidad social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.
Empleados	Igualdad, conciliación, salud, seguridad laboral y formación, teniendo como principal objetivo fortalecer el talento y el bienestar de las personas.	Creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención del personal.
Cliente/ Usuarios	Honestidad en la relación comercial y garantizar las características del producto.	Protección de usuarios vulnerables, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos y la incorporación de criterios de RSE.
Comunidad urbana	Conocimiento y difusión de los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia en las relaciones con el mismo.	Talleres de participación ciudadana, para dar a conocer los beneficios del GN. Talleres de emprendimiento empresarial para jóvenes.
Proveedores	Criterios de compra responsable sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. Fomentar buenas prácticas entre sus proveedores.	Mejora de las condiciones salariales de los trabajadores de las empresas proveedoras al tener oportunidades de servicio.
Entidades del Estado	Desarrollar vías de colaboración entre la organización y las entidades del Estado.	Mejoramiento de las condiciones de trabajo para los trabajadores, a través de la calidad de las normas.
Contratistas	Mejora de las condiciones de operación y fomentar las buenas prácticas ambientales.	Prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 8. Estado de ganancias y pérdidas (escenario probable)

EE GG Y PP	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESO POR VENTAS Y SERVICIOS	492,671,236,00	646,080,558,00	662,232,571,95	678,788,386,25	695,758,095,90
COSTO DE VENTAS	-355,390,287,00	-373,596,762,00	-373,596,762,00	-373,596,762,00	-373,596,762,00
UTILIDAD BRUTA	137,280,949,00	272,483,796,00	288,635,809,95	305,191,624,25	322,161,333,90
GASTOS DE ADMINISTRACION	-35,289,604,00	-42,688,450,00	-42,688,450,00	-42,688,450,00	-42,688,450,00
GASTOS DE OPERATIVOS	-74,058,212,00	-87,548,255,00	-86,672,772,45	-84,939,317,00	-82,391,137,49
GANANCIA OPERATIVA	27,933,133,00	142,247,091,00	159,274,587,50	177,563,857,25	197,081,746,41
OTROS INGRESOS Y EGRESOS NETOS	3,178,019,00	11,151,044,00	11,151,044,00	11,151,044,00	11,151,044,00
RESULTADOS FINANCIEROS NETOS - PERDIDA	-47,747,900,00	-44,805,828,00	-45,925,973,70	-47,074,123,04	-48,250,976,12
GANANCIA / PERDIDA ORDINARIA ANTES DE IMP	-16,636,748,00	108,592,307,00	124,499,657,80	141,640,778,21	159,981,814,30
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	-72,766,916,00	8,210,287,00	8,415,544,18	8,625,932,78	8,841,581,10
GANANCIA / PERDIDA DEL EJERCICIO	-89,403,664,00	116,802,594,00	132,915,201,98	150,266,710,98	168,823,395,39

Fuente: Elaboración propia, 2014

Nota biográfica

Gerardo Fernández Farfán

Nació en Lima en 1973. Es titulado en Ingeniería Eléctrica por la Universidad Nacional del Callao, con grado de magíster en Gestión de Proyectos de Energía en el New York Institute of Technology en los EE. UU. Tiene experiencia profesional gerencial en empresas públicas y privadas como Tecsur S.A., Osinergmin, Emape S.A., Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Energía y Minas, en el desarrollo de la cartera y el *pipeline* de proyectos de energía e infraestructura en todas las etapas del desarrollo hasta la decisión final de inversión. Actualmente es jefe de proyectos de desarrollo y energía en el Consorcio Constructor de la Línea 2 del Metro de Lima.

Reynaldo Martin Pacora Candela

Nació en Lima en 1977. Es bachiller en Economía por la Universidad de Lima, con estudios de posgrado en Finanzas Corporativas en la Universidad de Lima. Con amplia experiencia profesional en finanzas en empresas del sector privado como Cosmos Agencia Marítima SAC, Tritón Maritime Service SAC, MAersk Logistics Peru SA, Neo Agrum SAC, y Kuehne + Nagel S.A. Actualmente es jefe de tesorería en Geodis Wilson Peru SA.