

**ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO APLICADO A  
ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P. 2012 - 2015**

**JULIAN QUESADA GARCIA**

**MARIA DULIS VARGAS NORIEGA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
NEIVA  
2012**

**ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO APLICADO A  
ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P. 2012 - 2015**

**JULIAN QUESADA GARCIA**

**MARIA DULIS VARGAS NORIEGA**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de Especialista  
en Alta Gerencia**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TESIS:  
ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ Ph.D**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
NEIVA  
2012**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Coordinador del programa**

---

**Director del proyecto**

**Neiva, Julio de 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los Autores expresan su agradecimiento a:

Cuerpo de profesores de la especialización en Alta Gerencia y Directivos de la Universidad Surcolombiana por su apoyo y sus valiosos aportes a su formación profesional.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	9
2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.1 LOCALIZACIÓN	12
2.2 PROYECTO EMPRESA	14
3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	14
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	27
4.1 INDUSTRIA DE GAS	27
4.2 GAS EN EL MUNDO	29
4.3 PRODUCCIÓN DE GAS NATURAL EN COLOMBIA	31
4.4 EVOLUCION DEL CONSUMO EN EL SECTOR DOMICILIARIO	33
4.5 AMPLIACIÓN DE COBERTURA	33
4.6 SECTOR INDUSTRIAL	34
4.7 INVERSIONES	35
4.8 ANALISIS DEL SECTOR	36
5. ANÁLISIS INTERNO	39
5.1 PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA	39
5.2 PERSPECTIVA CULTURAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	42
6. INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.	48
7. FORMULACIÓN PROYECTO EMPRESA	55
7.1. REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN	55
8. FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRAT.	63
8.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	63
8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	63

8.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PRIMER NIVEL	67
8.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA	74
9. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO	78
9.1 ANÁLISIS DOFA PRSOPECTIVO	78
10. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	83
10.1 MAPA ESTRATÉGICO	83
10.2 TABLERO DE MANDO	86
10.3 MATRIZ SEMAFORO	87
BIBLIOGRAFIA	88

## LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
No.1 DISTRIBUCION NACIONAL GASODUCTOS	16
No.2 CONSUMOS DE GAS ACUMULADO M3	17
No.3 COMPOSICION DEL MERCADO	18
No.4 DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE ENERGÍA MUNDIAL	30
No.5 PROYECCIÓN CONSUMO DE GAS 2001-2035	30
No.6 DISTRIBUCION CONSUMO	31
No.7 OFERTA DE GAS NATURAL POR CAMPOS	32
No.8 CONSUMO DEL SECTOR DOMICILIARIO	33
No.9 EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE POBLACIONES	34
No.10 PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS INDUSTRIALES	35
No.11 DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE INVERSIONES	35
No.12 NUMERO DE USUARIOS RESIDENCIALES	36
No.13 DISTRIBUCIÓN DE USUARIOS POR ESTRATOS	37
No.14 SUBSESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	43
No.15 CADENA DE VALOR	73
No.16 PROPUESTA GENERAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	74
No.17 RESULTADO DEL ANÁLISIS	77
No.18 MATRIZ PRODUCTO-MERCADO	80
No.19 ANÁLISIS VECTORIAL CRECIMIENTO DEL MERCADO	81
No.20 MAPA ESTRATÉGICO	83
No.21 TABLERO DE MANDO	87
No.22 MATRIZ SEMAFORO	88

## LISTADO DE TABLAS

	Pág.
No.1 DISTRIBUCIÓN DE USUARIOS POR ESTRATO	23
No.2 ANÁLISIS DE MACROAMBIENTE	26
No.3 NÚMERO DE USUARIOS POR DISTRIBUIDORA	37
No.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	46
No.5 NIVEL DE IMPORTANCIA Y ABREVIATURAS	47
No.6 ESCALA DE POSIBILIDADES Y ABREVIATURAS	47
No.7 DOFA DE LA EMPRESA-ESTRATEGIAS	48
No.8 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES	49
No.9 ANÁLISIS DE AMENAZAS	50
No.11 IMPORTANCIA Y SOLIDEZ ABREVIATURAS	51
No.12 FORTALEZAS	52
No.13 DEBILIDADES	53
No.14 OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	65



# **ANÁLISIS AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO A ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P. 2012 - 2015**

## **INTRODUCCIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó como base la Planeación Estratégica adoptada por Alcanos de Colombia para el periodo 2009 – 2012, con el propósito de analizarla y proponer la formulación estrategias de acuerdo con las nuevas condiciones del entorno, el mercado y los intereses de los inversionistas, buscando la mejora continua de los procesos administrativos y productivos de la organización y fortaleciendo el desarrollo del recurso humano y las relaciones con sus socios estratégicos.

Se presenta un análisis del sector del Gas Natural, teniendo en cuenta el desarrollo de esta industria a nivel mundial y su impacto dentro del país y el posicionamiento de este combustible como fuente importante de energía que ofrece grandes oportunidades de posicionamiento en los mercados actuales así como de crecimiento en nuevos mercados nacionales e internacionales.

### **1. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

En el año 1977 fue fundada como ALCANOS DEL HUILA LTDA., con la participación de inversión privada y del gobierno departamental, bajo la iniciativa y liderazgo de David Rojas, Ingeniero Industrial con amplia visión, quien impulsó y gerenció esta empresa, logrando que fuera la ciudad de Neiva, una de las primeras en recibir el servicio de gas natural domiciliario a nivel nacional.

El Huila fue el segundo departamento de Colombia en emprender la prestación del servicio de gas natural domiciliario (el primero fue Santander) y el primero en lograr el cubrimiento del 100% de redes de distribución de gas natural en una ciudad, Neiva.

En el año 1987 se implementó la tecnología del Gas Natural Comprimido <sup>1</sup> para uso vehicular, a través de la Empresa Compañía Neivana de Gas, primera estación de servicio mixta en el país para gas natural y gasolina.

Pionera en Colombia en usar la tecnología del Gas Natural Comprimido Domiciliario, siendo Aipe la primera población beneficiada con esta tecnología en el año 1988, a la que le siguieron poblaciones vecinas a la ciudad de Neiva como Yaguará, Rivera y Palermo.

En el año 1992, se llevó por primera vez el servicio a una población rural, la Vereda de San Francisco de Palermo, con 64 usuarios.

Igualmente en Alcanos de Colombia se ha logrado una gran expansión en zonas rurales de varios municipios, siendo el municipio de Rivera el que ha logrado una mayor cobertura en esta parte.

En el año 1998 adquirió el Contrato de Concesión especial para la prestación del servicio de distribución de gas natural, en forma exclusiva para el área

---

<sup>1</sup> GNV: Gas Natural Vehicular Comprimido, es una mezcla combustible rica en gases, su principal componente es el metano (CH<sub>4</sub>), se encuentra en estado natural, ya sea solo o en presencia del petróleo, es incoloro e inodoro y es más liviano que el aire, característica que contribuye a la seguridad, pues en caso de una fuga sube rápidamente a la atmósfera dispersándose. Por encontrarse en estado gaseoso se mezcla fácilmente con el aire permitiendo una buena combustión, es un combustible ecológico por su bajo contenido de carbono y la ausencia de azufre. [www.envirogascolombia.com](http://www.envirogascolombia.com).

denominada Centro y Tolima, correspondiente a licitación pública N° 01 de 1997. Este proyecto tiene una cobertura de 26 municipios distribuidos en los departamentos del Tolima, Cundinamarca, Caldas y Boyacá, bajo la gerencia del Ingeniero Víctor Perdomo y con el Ingeniero Jairo Muñoz en la dirección Técnica.

En el año 1999, se modifica la razón social a ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P. acorde con la expansión de la Empresa.

En el año 2000, llega a la gerencia Carlos Adolfo Navarro Ruiz, Santandereano con amplia experiencia en el sector, quien se venía desempeñando como Gerente de Metrogas, una empresa de distribución de gas natural en Floridablanca Santander, quien lidera una transformación importante en la organización logrando un salto hacia la eficiencia y la modernización. Se crean Centros Operativos regionales para descentralizar el manejo administrativo y operativo debido al gran crecimiento y dispersión de la empresa.

En el año 2009 se realiza una reestructuración, como resultado de la necesidad de adaptarse a las objetivos de la organización y los entornos cambiantes, buscando cambiar su esquema netamente jerárquico por uno mucho más plano, conformado por tres grandes niveles: Estratégico, táctico y operativo.

En el año 2007 se incursionó en el mercado del Oriente Antioqueño con los municipios de Rionegro, Guarne, Santuario y Marinilla, convirtiéndose este proyecto en un gran reto para la organización al incursionar en una zona caracterizada por su alto nivel de regionalismo. En la actualidad cuenta con 22.700 usuarios.

En el año 2008 se inició la prestación del servicio en la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca, donde ya existe una empresa distribuidora de gas por red pero GLP, en el año 2010, estas redes pasan a propiedad de Alcanos de Colombia y se convierte todo el sistema a Gas Natural, en la actualidad cuenta con 29.000 usuarios.

A finales del año 2008 se dio inicio al servicio en la ciudad de Florencia en el departamento del Caquetá, con amplia acogida por parte de toda la comunidad, llegando a 27.000 usuarios conectados.

Actualmente Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. atiende 79 poblaciones en Colombia, distribuidas en los departamentos del Huila, Tolima, Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Cauca, Caquetá y Boyacá, siendo la Empresa Distribuidora de Gas Natural con mayor cobertura geográfica en Colombia, alcanzando los 489.000 usuarios conectados.

## **2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales, en consecuencia, el modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial (Aktouf 1990).

## **2.1. LOCALIZACIÓN**

Alcanos EPS S.A., Sede principal Neiva, es una empresa Distribuidora y Comercializadora de Gas Natural, Asociado con Construcción de Instalaciones. Funciona en la carrera 9 No. 7-25., con presencia en 79 municipios de Colombia.

## **2.2. PROYECTO DE EMPRESA**

Tiene como Misión: “Somos una empresa de servicios públicos, dedicada a la distribución y comercialización de gas natural, asociada a la construcción de instalaciones, con alto nivel de efectividad, calidad, seguridad y protección del medio ambiente, y que propende por el mejoramiento del bienestar de la comunidad, la creciente rentabilidad de sus accionistas y el continuo desarrollo de su talento humano”.

Como Visión: “Somos reconocidos como la empresa de gas natural, líder en densificación de redes y servicio, con amplia cobertura nacional.

Ofrecemos un producto y un servicio seguro, rápido y confiable, con alta satisfacción de nuestros usuarios, gracias al profesionalismo de nuestros colaboradores y a la excelencia operacional en todos nuestros procesos”.

Involucra valores como la honestidad, el compromiso, liderazgo, respeto, lealtad y responsabilidad.

### 3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

#### 3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

##### 3.1.1 ASPECTO ECONÓMICO:

Teniendo en cuenta que este es un servicio regulado en este caso por la Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG, las variables que conforman la tarifa al consumidor de estos servicios, en gran medida dependen de factores externos a la Empresa en donde intervienen los diferentes agentes que hacen parte de esta industria. Estas variables son:

- **Compra de gas:** Corresponde al costo de compra de gas a los productores nacionales. El gas normalmente se encuentra sólo o asociado al petróleo y debe ser sometido a diversos procesos para garantizar que cumpla con las condiciones previstas para su uso a nivel residencial, comercial e industrial.

Este valor igualmente está sujeto a regulación, pero la incertidumbre en las reservas de gas para largo plazo, generan especulación en los precios. Las relaciones comerciales entre los productores y distribuidores están enmarcadas dentro de contratos que generalmente exigen una demanda en “Firme”<sup>2</sup>, con el fin de garantizar el abastecimiento continuo a los consumidores finales.

- **Transporte de gas:** Corresponde al costo de transporte del gas, entre el pozo y las diferentes City Gate o estaciones de puerta de ciudad de cada

---

<sup>2</sup> Resolución CREG-011 de 2003, Anexos 5 y 6.

sistema de distribución. Estos gasoductos son construidos y operados por Empresas especializadas en esta actividad. Debido a las altas inversiones que se requieren para su construcción y mantenimiento y la incertidumbre en las reservas, sus inversiones están restringidas y no garantizan un crecimiento en la demanda, ni existe respaldo para eventuales contingencias, lo que significa que ante mantenimientos programados o no programados, los usuarios se ven afectados con la suspensión del servicio. Estos costos también están sujetos a regulación.

- **Distribución:** Es el valor que se reconoce a la empresa distribuidora por las inversiones realizadas en redes de distribución y sus costos de operación y mantenimiento. Aunque resulta de la información suministrada por la Empresa distribuidora que realiza la inversión, el valor final de este componente es definido por la CREG.
- **Comercialización:** Es el valor que se reconoce a la empresa distribuidora por las labores de comercialización del gas, dentro de las cuales comprende facturación, atención a usuarios, cartera. Este valor es definido por la CREG.
- **El valor del derecho de conexión,** necesario para acceder al servicio por primera vez, igualmente se encuentra regulado por la CREG.

Con el fin de propender por la masificación de este servicio, las tarifas del gas natural por lo general se encuentran por debajo de su principal sustituto (el GLP), no obstante el precio depende en gran medida de variables externas como la Tasa Representativa del Mercado (TRM), los contratos de firme para la obtención del gas, la distancia que se deba recorrer para el

transporte del gas a través de los gasoductos nacionales, los costos de transporte adicionales cuando se trata de Gas Natural Comprimido, los procesos adicionales a que se debe someter el gas, entre otros factores.

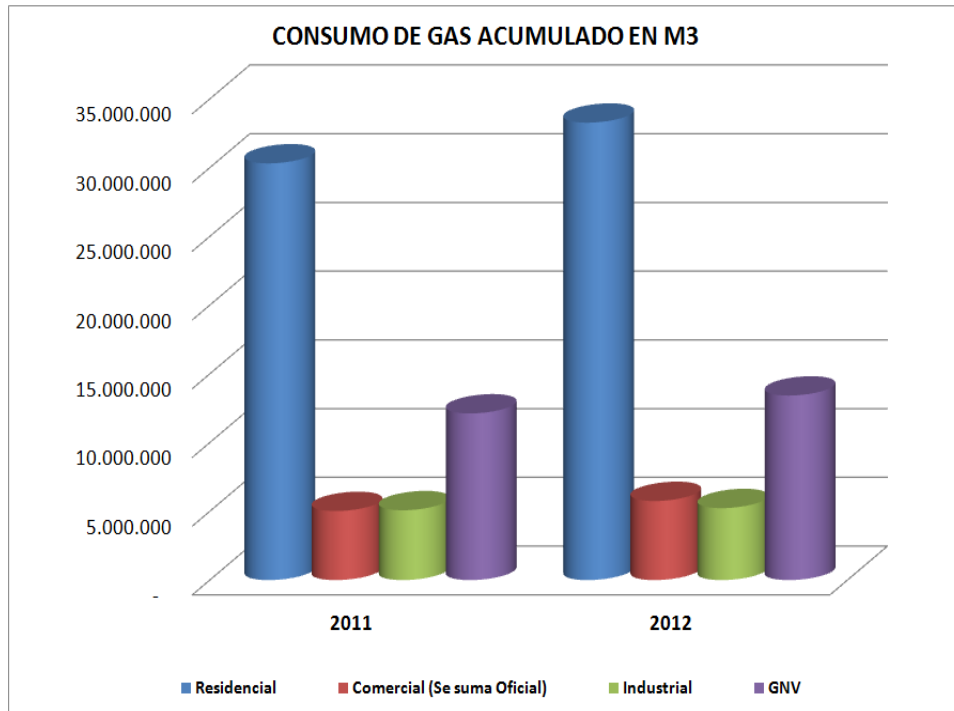
**Figura 1. Distribución Nacional de Gasoductos y Campos de Gas**



Fuente: Gráfico de los Gasoductos y Campos de Gas Natural en Colombia. [Ecopetrol.www.scrib.com](http://Ecopetrol.www.scrib.com)



**Figura 2. Consumos de Gas Acumulado en M3.**



Fuente: Alcanos. Informe de resultados mes de mayo de 2012.

### 3.1.2 ASPECTO SOCIAL

Por ser un servicio que eleva el nivel de vida de las personas, es muy solicitado por las comunidades tanto urbanas como rurales, sin embargo su viabilidad de expansión, está sujeta a la disponibilidad de gas y de transporte para cada población y su efecto sobre la tarifa, lo que determinará si es competitivo frente a combustibles sustitutos.

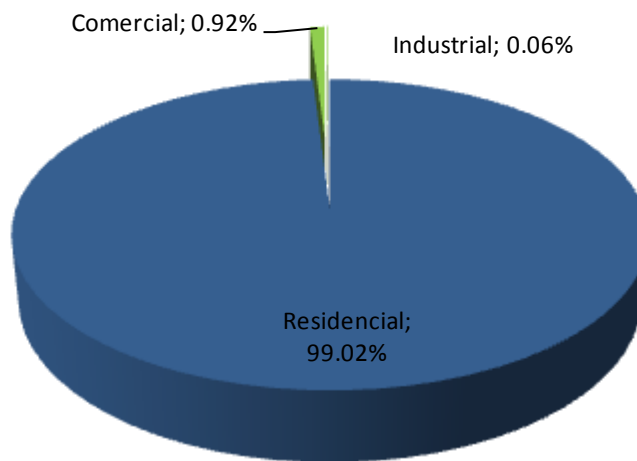
Debido a su bajo costo, muchas familias de bajos ingresos generan su sustento de actividades informales de cocción de alimentos, con la ayuda del

gas natural, como son: pequeñas cafeterías y restaurantes, elaboración de arepas, empanadas, tamales, pasabocas, panadería y pastelería.

Igualmente representa una excelente solución para el sector comercial formal e industrial, por ser un combustible limpio, seguro y económico.

### 3.1.3 COMPOSICIÓN DEL MERCADO ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P.

**Figura 3. La Composición del Mercado en tipos de usuarios**



**Fuente: Alcanos. Información de facturación mayo de 2012**

### 3.1.4 ASPECTO POLÍTICO

La consolidación y masificación de la industria del gas natural que se ha dado en Colombia en la última década, ha sido consecuencia del impulso que ha recibido a nivel gubernamental. En el año 2003 el Ministerio de Minas y Energía, presentó ante el Consejo Nacional de Política Económica y Social

– CONPES<sup>3</sup>, un documento donde perfilaba las más importantes estrategias que buscaban entre otras “la coordinación de diversos instrumentos fiscales, medidas de reestructuración empresarial y el uso eficiente de la canasta de energéticos, sobre la base de mecanismos de mercado.”

Los dos pilares de esta política estaban fundamentados en: **1)** La sostenibilidad a largo plazo de la actividad de transporte del gas natural en el interior del país y **2)** Contar con precios competitivos de la canasta de energéticos, considerando al gas natural como un importante motor del desarrollo económico y social.

El reto para el negocio del gas natural consistía implantar un esquema de precios que permitiera acelerar la masificación del gas natural, asegurando la viabilidad financiera del sistema de transporte del interior del país y mejorando la competitividad del gas natural a lo largo de la cadena, a través de la sustitución de otros combustibles. Estas estrategias se tradujeron en hechos con la transformación de la empresa Transportadora ECOGAS en TGI, con inversión privada y el incremento en las inversiones en infraestructura, que si bien se han dado, no han sido suficientes para la demanda del país.

Por otra parte en el año 1997 se creó el Fondo Especial Cuota de Fomento, para cofinanciar la ampliación de expansión y cobertura, con el cual se han impulsado diversos proyectos que han contribuido a aumentar la masificación del servicio de gas natural.

---

<sup>3</sup> <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/CONPES2003244.pdf>

Actualmente se afrontan diversos retos a nivel de políticas gubernamentales, que permitan continuar con el crecimiento del sector<sup>4</sup>:

- Garantizar el abastecimiento de gas natural, a la demanda nacional.
- Fortalecer los mecanismos regulatorios que garanticen precios bajo esquemas de competencia, que favorezcan la inversión y expansión en cada uno de los componentes de la cadena productiva.
- Dar continuidad a la política de subsidios a los estratos 1 y 2, bajo esquemas de sostenibilidad fiscal.
- Optimizar la coordinación entre los sectores eléctrico y de gas natural.

### **3.1.5 ASPECTO CULTURAL**

La industria del gas natural se ha convertido en un ingrediente cultural adicional en algunas regiones que abastece Alcanos de Colombia, como son el Huila y El Tolima.

El Huila uno de los primeros departamentos en Colombia en la masificación del uso del gas natural, han involucrado dentro de su cultura el uso del gas natural, siendo este un servicio público de primera necesidad para estas comunidades. Es el primer departamento donde se ha logrado una cobertura del gas por redes en la totalidad de las cabeceras municipales de los cuales 18 son atendidos por Alcanos de Colombia y 19 por la Empresa SURGAS, al igual que existe un gran número de corregimientos y veredas, cubiertos por este servicio.

---

<sup>4</sup> <http://www.eclac.cl/noticias/paginas/7/33937/MarcAVeraDiazANDESCO.pdf>

No obstante hay departamentos donde el regionalismo y la baja incidencia del gas natural en la cultura, ha dificultado la penetración de los mercados como son las zonas de Antioquia y Cauca.

### **3.1.6 ASPECTO AMBIENTAL**

Por su alto contenido de metano (CH<sub>4</sub>), el gas natural, en condiciones óptimas de combustión emite entre un 25% y un 30% menos dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) al ambiente por unidad de energía producida que los productos derivados del petróleo y entre un 40% y 50% menos que el carbón.

Adicionalmente por tener un peso más liviano que el aire, este tiende a elevarse y evitar concentraciones en ambientes o recintos, ya que se esparce fácilmente, lo que disminuye notablemente el riesgo de explosiones, contrario a lo que ocurre con el GLP.

Esto hace que sea considerado un combustible amigable con el medio ambiente y sea preferido tanto para usos domésticos como comerciales e industriales.

Lo anterior, sin restar importancia a las medidas de seguridad y cumplimiento normativo que se deben cumplir tanto en la construcción y mantenimiento de las redes e instalaciones que conducen el gas natural, como en los artefactos y gasodomésticos, como también en los recintos donde se realiza la combustión, para garantizar su óptimo y eficiente funcionamiento.

### **3.1.7 ASPECTO TECNOLÓGICO**

El desarrollo de la industria del gas natural está altamente relacionado con los avances tecnológicos que se dan en las diferentes etapas de la cadena productiva.

No obstante el gran impacto que el aspecto tecnológico tiene para la industria del gas natural, este desarrollo se da especialmente en los países europeos y en Estados Unidos, por lo que tardan demasiado tiempo en llegar al país.

A pesar de lo anterior, en Alcanos de Colombia, se han adoptado avances tecnológicos importantes que han contribuido a la mayor expansión y cobertura del servicio, como el hecho de ser la primera empresa en Colombia en implementar el sistema de gasoductos virtuales (Gas Comprimido) para la distribución, sistema que ha permitido llevar este servicio a sitios muy apartados y donde no hay posibilidades de líneas de transporte a corto plazo.

Igualmente se ha buscado a través de alianzas con las empresas del sector y los proveedores, estar atentos a los avances tecnológicos en el uso de materiales y accesorios eficientes y seguros para la construcción y mantenimiento de las redes internas y externas que conducen gas natural.

Los avances también han sido importantes en el uso de las TICs, con la creación de una plataforma web y un sistema de información comercial de acuerdo con las necesidades de la Empresa, así como la conformación de un Call Center propio que permita cubrir todas las necesidades de comunicación tanto con sus clientes externos como internos.

Actualmente se está desarrollando un centro de control que permitirá operar todo el sistema por medio de sistemas digitales, donde se tendrán pantallas para visualizar la ubicación de todas redes, usuarios, válvulas y estaciones de regulación, así como facilitar la ubicación todos los recursos operativos (personal y vehículos), totalmente controlados por sistemas GIS y GPS, para garantizar la eficaz operatividad del sistema de distribución y planear todas las actividades correctivas, preventivas y manejo de emergencias.

### 3.1.8 ASPECTO DEMOGRÁFICO

Acorde con la composición de la población colombiana, la mayor participación de usuarios se encuentra en los estratos 1 y 2, como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Distribución de Usuarios por Estrato**

ESTRATO	# USUARIOS	%
1	117,185	24.01%
2	244,160	50.03%
3	92,685	18.99%
4	24,824	5.09%
5	3,951	0.81%
6	486	0.10%
COMERCIAL	4,475	0.92%
INDUSTRIAL	288	0.06%
<b>TOTAL</b>	<b>488,054</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Alcanos. Departamento Facturación, mayo 2012.

Un aspecto a destacar es que este es un servicio en principio que tiene un gran cubrimiento residencial y es un factor importante para el bienestar y mejora en el nivel de vida para las familias, que obtienen un mayor nivel de comodidad, seguridad y valorización para sus viviendas.

Este servicio ha tenido un importante impacto en la mejora en la calidad de vida para los habitantes de las zonas rurales, donde han podido reemplazar el uso de la leña con sus inconvenientes para la salud, comodidad y el medio ambiente (la deforestación), por todas las ventajas que les ofrece el gas natural.

### **3.1.9 ASPECTO LEGAL**

Como consecuencia de la Constitución Política 1991, en el año 1994 surgió la Ley 142, que reguló todo el marco jurídico para la prestación de los servicios públicos domiciliarios.

En este orden se crearon entidades encargadas por una parte de la regulación de los aspectos tarifarios y de la prestación óptima y eficiente de los servicios públicos por parte de las Comisiones de Regulación que para el caso del servicio de gas natural está a cargo de la Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG y la Vigilancia y Control para garantizar que toda esta normatividad y regulación se cumpliera y se lograra la protección de los usuarios (indefensos ante los monopolios de los servicios públicos). Adicionalmente el Ministerio de Minas y Energía, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo la Superintendencia de Industria y Comercio, generan normatividades relacionadas con los requisitos de competencia, técnicos y de seguridad buscando la seguridad y la protección de la integridad de las personas y los bienes.



Durante este tiempo se ha dado una fuerte evolución de todo el proceso regulatorio, garantizando por un lado la protección de los usuarios y por otro la viabilidad económica de las empresas prestadoras de servicios públicos.

No obstante lo anterior, se han presentado y se continúan presentando situaciones de choque, vacío y contradicción entre algunas normas y entre las posturas de las diferentes entidades del estado, que generan incertidumbre para las empresas.

La mayoría de las empresas prestadoras de este servicio, se encuentran agremiadas en NATURGAS, una entidad que propende por unificar las posiciones de los empresarios que participan en la industria del gas y llevar su vocería ante las entidades gubernamentales, en procura de proteger sus intereses.

### **3.1.10 ASPECTO GEOGRÁFICO**

Está dado por las restricciones para poder acceder al servicio de gas natural bajo el sistema de transporte nacional (gasoductos), lo cual se convierte a su vez una oportunidad para penetrar mercados. No obstante lo anterior, la Compañía ha logrado implementar sistemas alternativos de transporte en lugares donde los gasoductos nacionales no se encuentran cerca, como es el Gas Natural Comprimido (gasoductos virtuales), transportado en camiones o grúas, que se depositan y se conectan a una estación de descompresión y que posteriormente lleva el gas al sistema de distribución en las condiciones requeridas por los consumidores.

No obstante la incursión en nuevos mercados depende de la viabilidad económica del proyecto, la disponibilidad de redes de transporte cerca o la

posibilidad técnica y económica de llevar el servicio a través de gasoductos virtuales.

**Tabla 2: Análisis del Macroambiente**

Análisis del Macroambiente Oportunidades y Amenazas					
VARIABLES	A / O	AM	am	Om	OM
<b>Demográficas</b> - - -	A la empresa le interesa prestar el servicio de gas a nivel nacional. Cuenta con cerca de 3500 clientes industriales a nivel nacional.			A largo plazo aprovechar el menor uso de los derivados del petróleo como la gasolina	Incrementar su participación a nivel país de un 24% al 30% en 2013. Prestar el servicio a la población entre estratos 1 y 2. Permite mejor calidad de vida en las zonas rurales.
<b>Geográficas</b> - - -	Cubrimiento a 640 municipios del país. En 2012 se alcanzará 78% de cobertura en servicio de gas natural domiciliario.			De los 1.123 municipios del país (fuente DANIE) tiene una cobertura del 57% pudiendo llegar al 100%	Explotación de las nuevas reservas de Gas que ascienden a 7.058 GPC.
<b>Sociales</b> - - -	El servicio de Gas Natural domiciliario mejora el nivel de vida de las personas en los sectores urbano y rural con mayor cobertura.		La explotación en zonas que puedan generar problemas por la presencia de grupos guerrilleros		Representa una excelente solución para el sector comercial formal e industrial, por ser un combustible limpio, seguro y económico.
<b>Económicas</b> - Determinación de tarifas - Competencia de Venezuela - Presencia de productos sustitutos	Las tarifas del gas Natural están por debajo de las del GLP (Gas Licuado de Petróleo).	Venezuela ocupa el 5º puesto a nivel mundial en reservas de gas natural y segundo en occidente después de Estados Unidos.	Riesgos económicos por efecto de la crisis invernal en todo el país. La tarifa es aplicada por entidades externas fuera del control de la empresa, incidiendo en variables como la compra, el transporte, distribución, comercialización y el valor del derecho de conexión del gas a nivel nacional.		Colombia creará un 66% en los próximos 20 años (Fuente OECD)
<b>Políticas</b> - Ley 142 de 1994 - Constitución Política/91 - Conpes 244/2003	Apoyo nacional en: 1) sostenibilidad a largo plazo de la actividad del transporte al interior del país y 2) Contar con precios competitivos. En 1997 se creó el Fondo Especial Cuota de Fomento como mecanismo de financiación de redes a nivel nacional.				Acuerdo de exportación de Gas a Venezuela hasta el 2014.
<b>Jurídicas</b> - - -	Todas sus actividades se realizan de acuerdo a las normas consagradas principalmente en la Ley 142/94 y sus actualizaciones en Resoluciones y Decretos emitidos por la UCME.				Cumplimiento de normas en la construcción y mantenimiento de redes e instalaciones para transporte a la población.
<b>Culturales</b> - - -	Alcanos S.A. y SURGAS S.A., abastecen las regiones de Huila y Tolima, entre otros departamentos (7 en total). El Huila es el primer departamento con cobertura 100% a las cabeceras municipales del gas.		La explotación en zonas que puedan generar problemas a la población en especial zonas de culturas indígenas.		
<b>Ecológicas</b> - - -	El consumo de Gas Natural es la alternativa energética eficiente, segura, económica y amable con el medio ambiente. El gas metano genera menor cantidad de dióxido de carbono al ambiente.				
<b>Tecnológicas</b> - - -	Primera empresa en Colombia en aplicar el sistema de gasoductos virtuales (gas comprimido) para la distribución. Uso importante de las TIC a través de la web. Conformación de Call Center.			Estamos entre los 10 países con mayor flota de gas natural vehicular. En 2011 se dieron 40.000 conversiones de vehículos a GNV. Se está desarrollando un centro de control digital.	Creación de plantas de Generación Térmoelectrica a base de gas natural. Asociación con terceros en la implementación de nuevas tecnologías para construcción y mantenimiento de redes.
<b>O = OPORTUNIDAD</b> <b>A = AMENAZA</b>		<b>OM = Oportunidad Mayor</b> <b>AM = Amenaza Mayor</b>		<b>om = oportunidad menor</b> <b>am = amenaza menor</b>	

Elaboró: Actores del Estudio

## **4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE ALCANOS S.A.**

### **4.1. INDUSTRIA DEL GAS: ACTIVO ESTRATÉGICO DE COLOMBIA**

Tal vez hay una sola estadística que los colombianos tienen clara con respecto a la llegada del Gas Natural a nuestros hogares: el gigantesco ahorro miles de millones de pesos que en 640 municipios del país, ha representado la llegada del servicio domiciliario, con respecto a lo que habría sido seguir cocinando con estufas eléctricas. Para no hablar de casi 400 mil vehículos que hoy funcionan a GNV, precisamente cuando los altos costos de la gasolina han generado protestas ciudadanas en las últimas semanas. Pero hay otras ventajas del Gas Natural, quizás menos conocidas: La demanda de energía del mundo no para de crecer. De 2010 a 2011 el aumento fue del 17%, donde el Gas Natural mantuvo su participación del 24% en un año que marcó una leve disminución de la participación del petróleo en favor del carbón.

El Gas Natural por su característica de ser un combustible más amable con el medio ambiente que otros energéticos figura en las proyecciones de la International Energy Agency con un incremento mayor al del consumo de otros combustibles en el mundo. Un sorprendente 45% de crecimiento al 2035. Pero para economías emergentes como la nuestra, el potencial es aún mayor. En el caso de los países de las economías que no pertenecen a la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) como Colombia, se ha estimado en este mismo período un incremento del 66%, comparado con el 19% para las economías más desarrolladas que pertenecen a la OECD. La finalización del fenómeno del niño en 2011 y la llegada del fenómeno de la niña además de inundar bastas áreas del

territorio nacional generó deslizamientos de tierras afectando de manera significativa la infraestructura del país, incluido el sector de gas. Las lluvias trajeron además una disminución de la demanda de Gas Natural por parte del sector termoeléctrico en más de 8 puntos porcentuales, debido a que la generación eléctrica se soportó principalmente con plantas hidroeléctricas.

Pero lo que quedó demostrado en estos dos últimos años es que a medida que las temporadas de lluvia y sequía se hacen más intensas como lo pronostican los expertos la generación termoeléctrica a base de Gas Natural se convierte en un activo estratégico para el país, en un “colchón” para amortiguar la fuerte y a veces intempestiva llegada del niño. Afortunadamente para Colombia la producción en yacimientos como Cusiana y Cupiagua aumentó gracias a las inversiones hechas entre el 2010 y 2011.

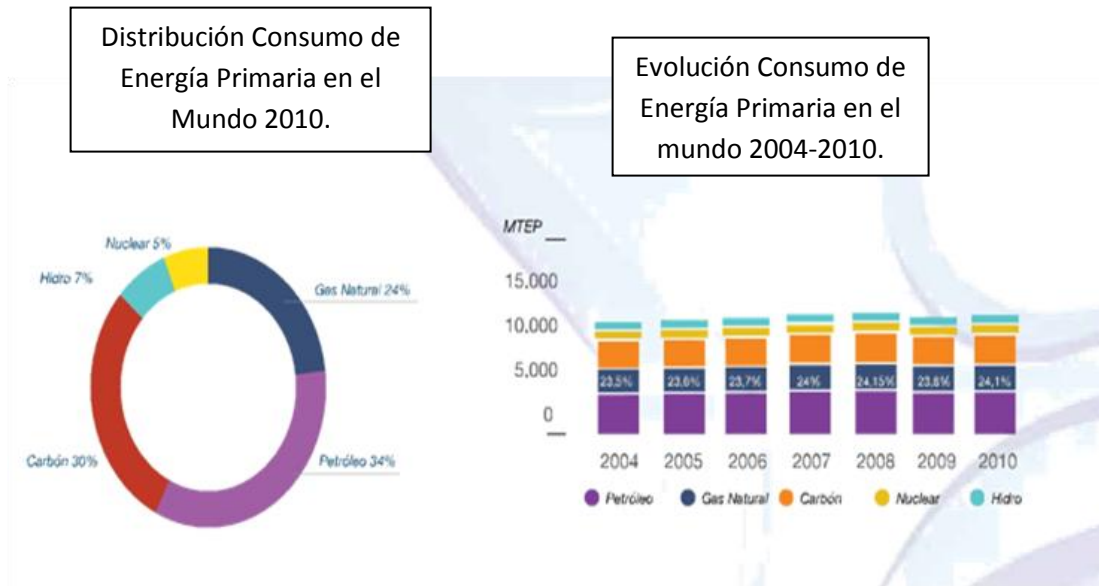
Así mismo las reservas de gas natural ascienden hoy a 7,058 GPC, de los cuales 5,406 GPC corresponden a reservas probadas. La prórroga del acuerdo para la exportación de gas a Venezuela hasta 2014 indica que la demanda por parte de ese país se mantendrá durante ese tiempo, al cabo del cual la infraestructura de transporte nos permitirá cambiar los flujos de gas. Venezuela sigue siendo el quinto país con las mayores reservas de gas natural del mundo y el segundo en Occidente después de Estados Unidos. Es pues, una infraestructura estratégica para el futuro energético de Colombia. Seguimos entre los diez países con la mayor flota de vehículos a GNV, con más de 40 mil conversiones en 2011. Este año alcanzamos un 78% de cobertura en el servicio domiciliario de gas natural, y adicionamos al servicio a 137 empresas del sector industrial, llegando a más de 3.500 usuarios industriales en el país. Ante este favorable panorama el sector tiene importantes posibilidades de crecer, en especial en mercados que aún no se han atendido en todo su potencial como se verá en las cifras que

presentamos en este resumen de indicadores. Las cifras de este informe nos muestran la enorme oportunidad del sector para integrar demanda potencial en los diferentes segmentos de consumo de gas natural, pero además se hace evidente la necesidad de mantener e incorporar nuevas inversiones especialmente en confiabilidad, las cuales requieren ser viabilizadas por medio de señales oportunas y precisas por parte del Gobierno y las autoridades energéticas. El Gas Natural es sin duda la alternativa energética eficiente, segura, económica y amable con el medio ambiente que el país requiere para continuar impulsando su desarrollo.

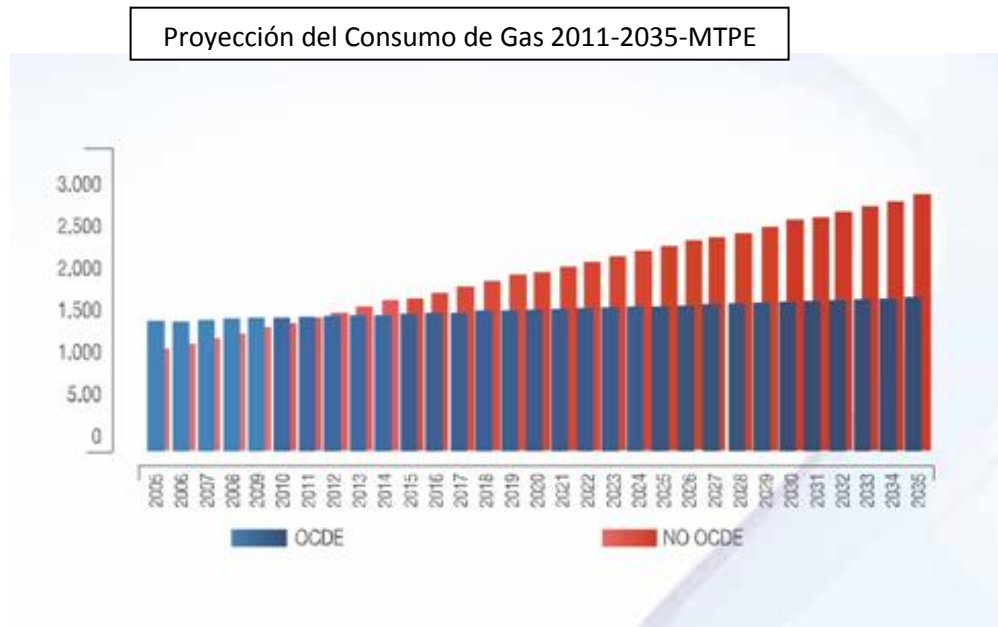
#### **4.2. GAS EN EL MUNDO**

El consumo total de gas natural durante el año 2010 (consolidado en 2011) fue de 2,858 MTEP (millones de toneladas equivalentes de petróleo) marcando un nuevo record en la historia del consumo de gas natural. Un crecimiento para 2010 del 7,7%, en contraste a la contracción que tuvo el consumo en 2009 (-2,6%). La participación del gas natural en el consumo de energía primaria en el mundo creció ligeramente del 23,8% al 24,1%. La evolución del consumo de Gas Natural de 2004 a 2010 da cuenta que la participación del gas natural en el consumo de energía primaria se sigue manteniendo alrededor del 24%. Esto en un periodo donde la demanda global de energía primaria creció 15%. Con la información disponible a 2010, La Energy Information Administration – EIA ajustó los pronósticos de evolución del sector a nivel mundial. Se estima que el crecimiento de la demanda de gas natural alcanzaría en el 2035 las 4,136 MTEP. Eso implica un crecimiento del 45% del sector durante ese periodo (año referencia 2010).

**Figura 4. Distribución y Consumo Energía a nivel Mundial de 2004 a 2010**

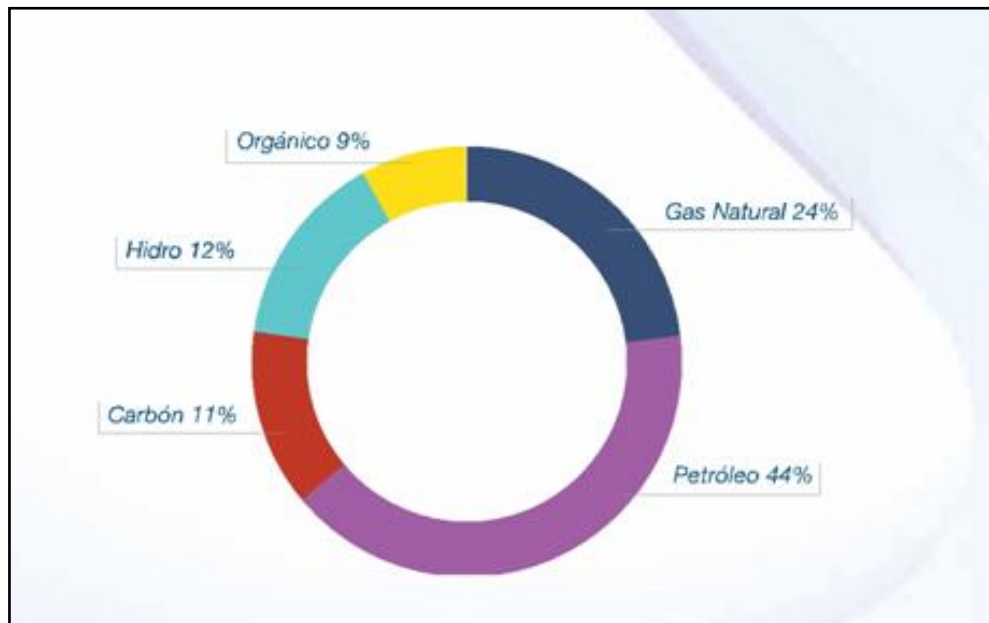


**Figura 5. Proyección del Consumo de Gas 2001-2035**



Fuente: La Energy Information Administration – EIA

**Figura 6. Distribución Consumo de Energía Primaria en Colombia al 2010**

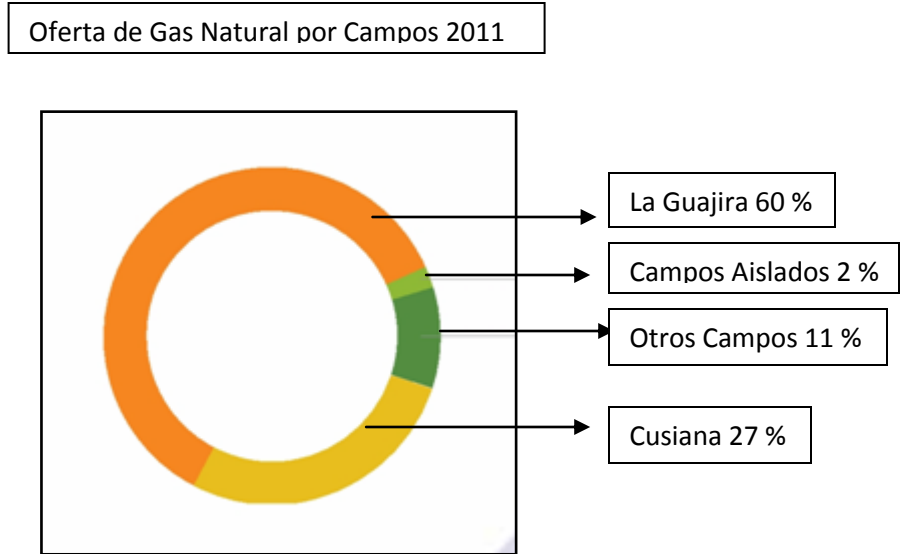


Fuente: [www.naturgas.com](http://www.naturgas.com)

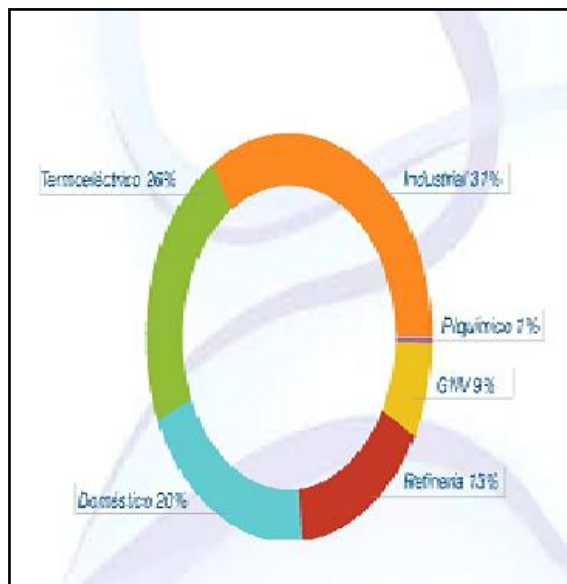
#### **4.3 PRODUCCIÓN DE GAS NATURAL EN COLOMBIA**

La distribución en las áreas de producción durante 2011 sufrió una leve variación. La participación de Guajira se redujo en 4 puntos porcentuales y la de los campos aislados en 1%, a favor de un aumento de Cusiana en 5%.

**Figura 7. Oferta de Gas Natural por Campos al 2011**



Distribución Demanda de Gas Natural por Sectores de Consumo



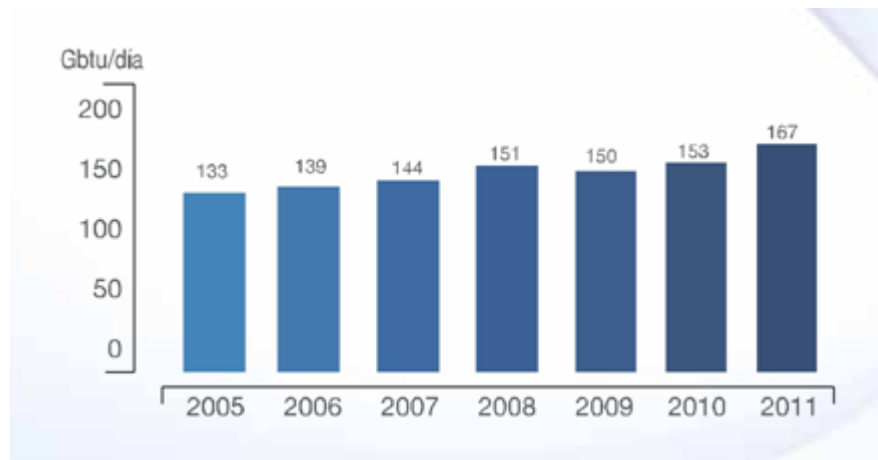
Fuente: [www.naturgas.com](http://www.naturgas.com)



#### 4.4 EVOLUCION DEL CONSUMO SECTOR DOMICILIARIO

Desde el punto de vista de consumo, el sector residencial repuntó durante el 2011, marcando un crecimiento en volumen del 9%, muy superior al 2% del año 2010, alcanzando una demanda de 167 GBTU/d. Esto puede explicarse por el significativo aumento de las conexiones y al crecimiento del consumo promedio por hogar de un 3,2%.

**Figura 8. Consumo del Sector Domiciliario**

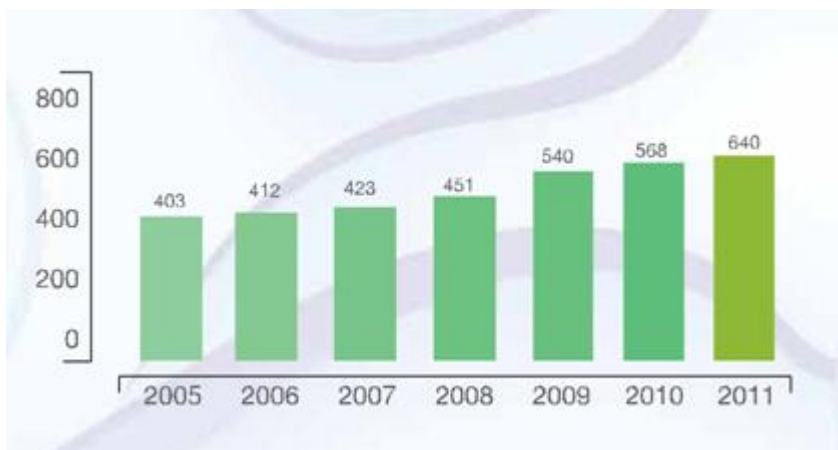


Fuente: [www.naturgas.com](http://www.naturgas.com).

#### 4.5 AMPLIACIÓN DE COBERTURA

Durante 2011 se logró llevar el gas natural a 37 nuevas poblaciones, alcanzando 640 al finalizar el año e incrementando de esta forma el número de inmuebles anillados a 7'540.890. Así, la cobertura en redes alcanza el 96% de los inmuebles a nivel nacional, (7'831.440 según entidades catastrales). Si se toma como referencia los 6'230.285 predios catastrales que se encuentran efectivamente conectados, se tiene un 78% de cobertura del servicio. Un 81% de los anillados cuentan con el servicio al cierre del 2011.

**Figura 9. Evolución del Número de Poblaciones Servidas con Gas Natural**



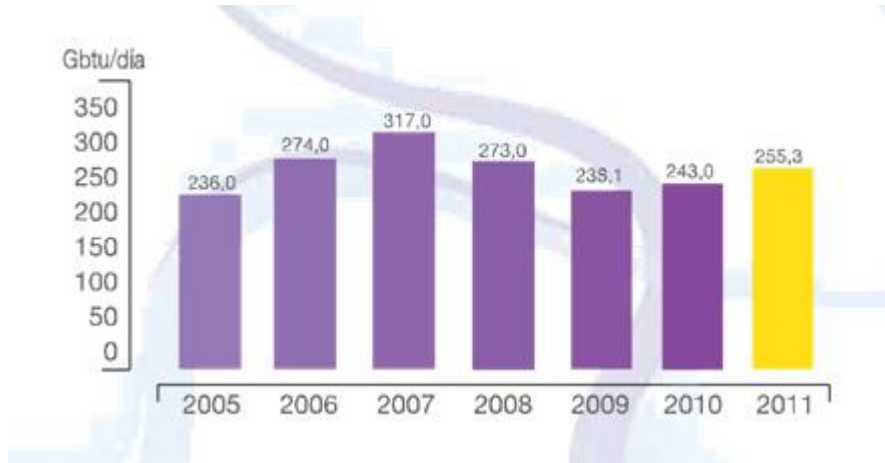
Fuente: [www.naturgas.com](http://www.naturgas.com)

#### **4.6 SECTOR INDUSTRIAL**

Durante el 2011 el consumo del sector industrial creció más de un 5%: el incremento más alto de los últimos 4 años.

Conforme a lo reportado por el Ministerio de Minas y Energía, 137 nuevos usuarios industriales son ahora clientes del sector. Creció el número de usuarios alrededor de un 4%, para superar los 3.500 clientes, así mismo su participación en la demanda pasó del 28% al 31% dentro del total nacional.

**Figura 10. Participación de los Usuarios Industriales**

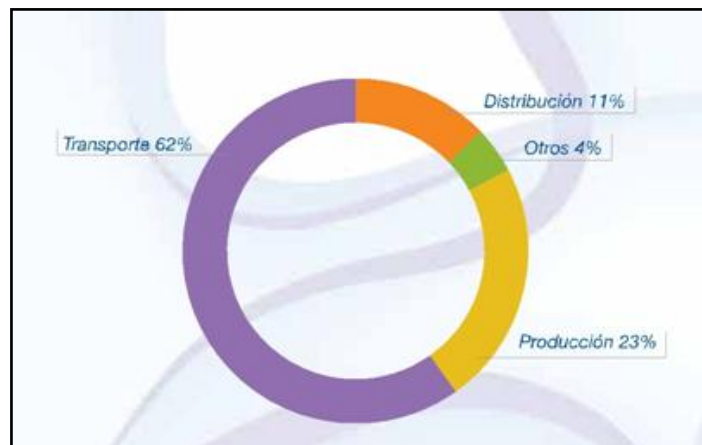


Fuente: [www.naturgas.com](http://www.naturgas.com)

#### 4.7 INVERSIONES

La industria de Gas Natural mantuvo inversiones por US\$658 millones durante el 2011, algunas de ellas por iniciativas que venían de años anteriores.

**Figura 11. Distribución Nacional de las Inversiones en el Sector**

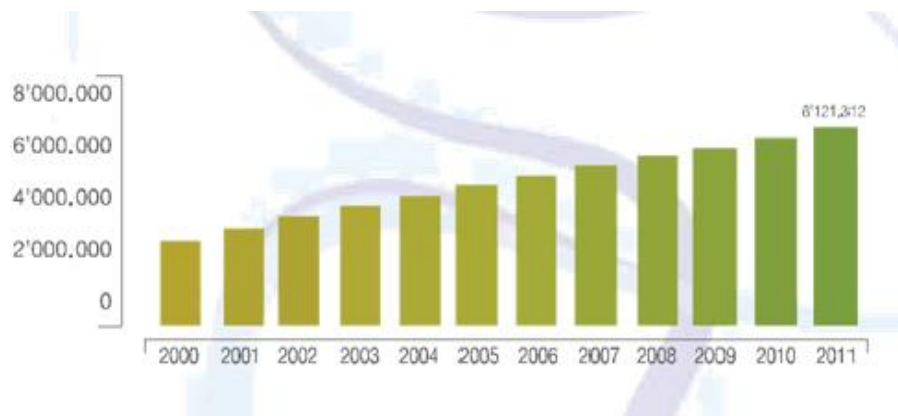


Fuente: Informe anual del sector 2011 Naturgas y Promigas

## 4.8 ANALISIS DEL SECTOR

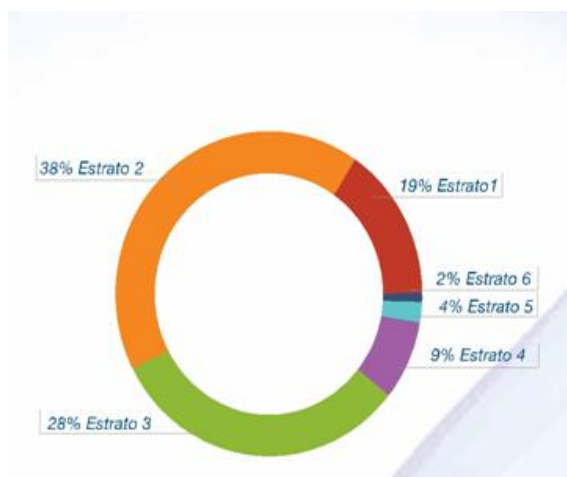
Conocido el comportamiento de la industria del gas natural a nivel nacional e internacional y sus proyecciones, tenemos que el mercado de distribución de gas natural en Colombia, tiene un peso importante el sector residencial, el cual ha presentado un crecimiento importante durante la última década, y que a diciembre de 2011 está compuesto por 6.121.312 instalaciones conectadas.

**Figura 12. Número de Instalaciones Residenciales**



Fuente: Informe anual del sector 2011 Naturgas y Promigas

**Figura13. Distribución usuarios de gas natural por estratos**



Fuente: Informe anual del sector 2011 Naturgas y Promigas

Este mercado es atendido por las empresas distribuidoras de gas natural que operan en el país, distribuidas como se aprecia en la siguiente tabla (datos a diciembre de 2010):

**Tabla 3. Número de Usuarios por Distribuidora a Nivel Nacional**

Distribuidoras	NUMERO DE USUARIOS POR DISTRIBUIDORAS		
	Usuarios		
	2,000	2,005	2,010
Alcanos	129,710	247,841	417,794
Efigas	44,056	172,814	319,026
EPM	17,791	189,133	533,966
Gas Natural	800,249	1,291,767	1,691,264
Gas Natural Cundiboyacense	15,565	110,908	207,973
Gases de la Guajira	35,075	48,975	70,419
Gases de Occidente	130,880	465,102	738,529
Gases del Caribe	402,712	510,893	646,837
Gasorient	182,179	201,445	232,177
Llanogas	68,118	88,372	118,947
Surtigas	277,846	372,346	487,959
Otras distribuidoras	14,159	34,908	255,289
<b>TOTALES</b>	<b>2,120,340</b>	<b>3,736,509</b>	<b>5,722,190</b>

Fuente: Informe anual del sector 2011 Naturgas y Promigas

Este mercado ha tenido un importante crecimiento durante la última década al pasar de 2.120.340 usuarios conectados en el año 2000 a 6.230.285 en el año 2011, de los cuales 466.631 se conectaron en el último año.

Aunque en este mercado no podemos hablar de una competencia directa, ya que por su naturaleza las empresas distribuidoras de gas natural se conforman en monopolios naturales, donde existen fuertes barreras tanto de ingreso como de salida a nuevos mercados, por las altas inversiones, este servicio puede ser sustituido por otros combustibles como son el GLP, la gasolina o la energía eléctrica.

El gas natural tiene ventajas importantes sobre los sustitutos que le dan gran fortaleza competitiva, especialmente en factores como precio y comodidad, no obstante, si el mercado no está familiarizado con este combustible o si la diferencia de precio no es muy grande, el poder competitivo disminuye.

Sobre el factor precio, que juega un papel importante, en su capacidad competitiva, se debe tener en cuenta que por ser de carácter regulado, la empresa está sujeta a los parámetros que para este fin establezca la CREG y en esta se reflejan los costos e inversiones, por lo que llevar este servicio a zonas muy apartadas, donde no se cuenta con infraestructura, se hace económicamente inviable.

Los subsidios otorgados por el gobierno facilitan el acceso a este servicio a usuarios de los estratos 1 y 2, sin embargo, en la medida que este beneficio se extienda a los combustibles sustitutos, disminuye el margen de competitividad del gas natural.

En conclusión, aunque el sector del gas natural a nivel residencial, si bien no tiene competencia directa en las zonas que son atendidas por Alcanos de Colombia y aquellas a las que llegare a incursionar, esto no garantiza el crecimiento en la cobertura del 100%, dado que este servicio puede ser sustituido por otros combustibles que ofrece el mercado, para lo cual la compañía, debe sacar el máximo provecho de los atributos que ofrece el producto y de los valores agregados que puede entregar a los clientes.

En el sector industrial, se presenta un fenómeno similar, sin embargo se debe agregar, que si la industria ya se encuentra funcionando con otro combustible y las inversiones para convertirse al gas natural son muy altas, el análisis de costo beneficio para cada caso en particular el cual contempla no solo el valor de las inversiones sino los costos de mantenimiento futuro y los beneficios o ahorros que se puedan obtener en el proceso productivo.

## **5. ANALISIS INTERNO**

### **5.1 PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA**

La estructura de la Empresa está compuesta por tres niveles:

**5.1.1. El Nivel Estratégico:** donde se establecen las políticas y lineamientos de la Organización, en este nivel se encuentra la alta dirección compuesta por el Presidente y las Direcciones Funcionales:

- **Administrativa y Financiera:** Tiene a su cargo las funciones administrativas, contable, manejo de compras, inventarios, logística,

recursos humanos, tesorería, facturación y cartera, manejo administrativo de los Centros Operativos.

- **Ventas:** Maneja las estrategias y la fuerza de ventas de instalaciones de gas, clave para la expansión del servicio.
- **Técnica:** Tiene a su cargo los Proyectos de ampliación de redes y proyectos especiales, operación y mantenimiento del sistema de distribución, sistema de Gas Natural Comprimido, construcción de instalaciones, metrología y cartografía. Actualmente se encuentra en proceso de tercerización de los servicios operativos de construcción de instalaciones, que se venía realizando con personal directo.
- **Comercialización de Gas:** Tiene la responsabilidad de garantizar el suministro de gas, mediante el manejo de los contratos de suministro y transporte y estrategias para incentivar el consumo de gas.
- **Inspección y Certificación de Instalaciones:** Una dependencia independiente e imparcial encargada de los procesos de inspección y certificación de instalaciones de gas garantizando que cumplan con los requisitos técnicos para su funcionamiento. La operación se realiza a través de Empresas acreditadas ante la SIC o la ONAC, para certificar instalaciones.
- **Staff:** Jurídica y Secretaría General, Planeación, HSEQ, Control Interno, Call Center.



- **Gerentes de Centros Operativos:** Manejo administrativo de los Centros Operativos Regionales, así como gestión para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Tienen a su cargo el manejo del Servicio al Cliente y las relaciones con las entidades y personas influyentes o de interés para la Compañía.

Actualmente se cuenta con 8 Centros Operativos así: Neiva, Ibagué, La Dorada, Fusagasugá, Girardot, Florencia, Rionegro y Popayán.

El Centro Operativo de Neiva no tiene un Gerente, debido a que en esta zona están todos Directores y Jefes de cada uno de los procesos.

**5.1.2. Nivel Táctico:** En este se encuentran los niveles de jefaturas y coordinaciones de cada una de las áreas funcionales, encargadas de ejecutar las políticas, planes y programas de la Empresa.

**5.1.3. Nivel Operativo:** Se compone de los Supervisores, Auxiliares y demás personal encargado de la operación, para el logro de los objetivos.

En el aspecto financiero, la empresa cuenta con mucha solidez, donde su estructura financiera está compuesta en un 98.25% por patrimonio y un 1.75% corresponde a obligaciones financieras.

La financiación de instalaciones para suministro de gas es un componente financiero de alta importancia para la Compañía. La calidad de la cartera a 31 de diciembre de 2011, fue del 93,12%.

## 5.2 PERSPECTIVA DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En el año 2010 se realizó la última valoración del clima laboral de la compañía, donde se aplicó el instrumento denominado “The Social Climate Scales: Family, Work, Correctional Institutions and Classroom Environment Scales”, en la cual se miden los siguientes aspectos.

**5.2.1 RELACIONES:** Evalúa el grado en que los empleados están integrados y comprometidos en su trabajo y el apoyo de su jefes. En este análisis se consideran las siguientes variables:

- **Implicación:** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad.
- **Cohesión:** Grado en que los empleados se ayudan entre sí.
- **Apoyo:** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad.

**5.2.2 AUTORREALIZACION:** Orientación hacia los objetivos.

- **Autonomía:** Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes.
- **Organización:** Planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- **Presión:** Grado en que la urgencia del trabajo domina el ambiente laboral.

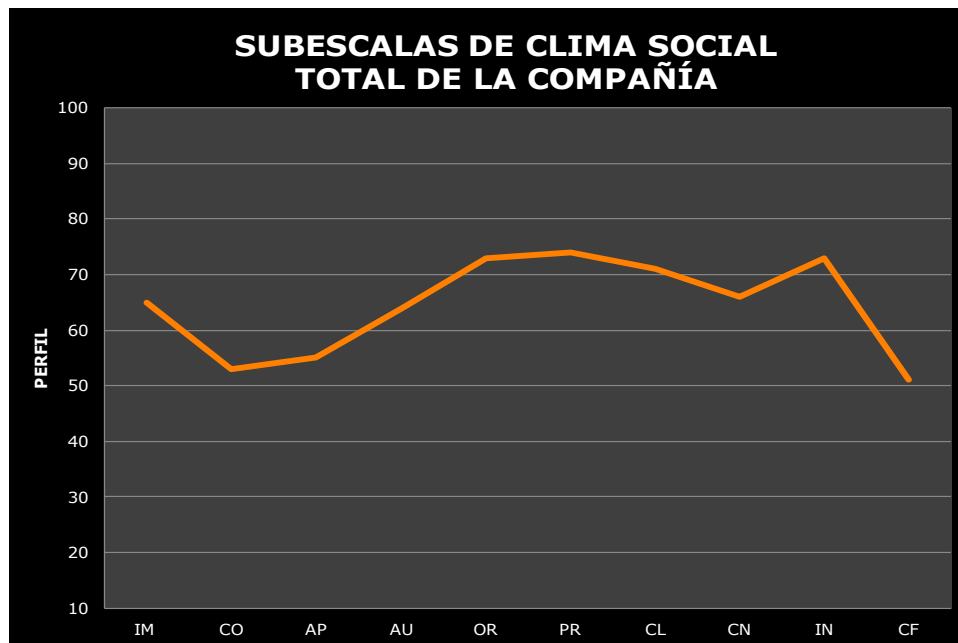
**5.2.3 ESTABILIDAD – CAMBIO:** Grado en que los empleados conocen lo que se espera de sí y cómo se les explica las normas y planes de trabajo.

- **Claridad:** Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y reglas para el trabajo.

- **Control:** Grado en que los jefes utilizan reglas y presiones.
- **Innovación:** Grado en que se subraya la variedad, el cambio.
- **Comodidad:** Grado en que el ambiente físico contribuye al ambiente laboral.

Al aplicar el instrumento al 55% de la totalidad de la población objeto de estudio (empleados de la empresa), se obtuvieron los siguientes resultados.

**Figura 14. Subescalas de Clima Organizacional**



**Fuente: Departamento de Gestión Humana Alcanos de Colombia**

De acuerdo con lo anterior, se resalta que la subescala de ORGANIZACIÓN constituye la de mayor incidencia en la compañía, es clara la capacidad de planeación y orden que a nivel general posee.

Del mismo modo, la utilización de reglas y normas que controlen el desempeño de los funcionarios representa el nivel de CONTROL al que diariamente son expuestos, lo cual acompañado de la PRESIÓN en la labor diaria influyen de manera directa en la consecución y desarrollo de los objetivos organizacionales, pues ante un ambiente laboral desgastante, no solo se disminuye la motivación sino que a su vez se incrementa el ausentismo. La importancia de conservar relaciones interpersonales de apoyo y cohesión al interior de la empresa, debe considerarse como aspectos a intervenir, pues se correlacionan directamente con la percepción y posterior disposición para la ejecución de las labores.

Como resultado de este diagnóstico se han adelantado programas y actividades tendientes a mejorar el clima laboral de la compañía, en las que se resaltan: Actividades de bienestar, recreación y deporte, capacitación y reentrenamiento de acuerdo con las necesidades y los objetivos de las áreas, mejora en el manejo de las comunicaciones, sistemas de autovaloración y autocontrol y mejoras en las condiciones físicas de trabajo.

Otro factor de análisis es la planta de personal, la cual se considera alta de acuerdo a los objetivos de la empresa, existen trabajadores que deben ser reubicados o liquidados ya que no desarrollan actividades que generen valor a la entidad.

A nivel operativo no se atienden a tiempo las quejas y reclamos de los usuarios, con el consiguiente cúmulo de recibo de éstas. No hay un control y seguimiento adecuado a ellas y en cada periodo el número se eleva. A Noviembre de 2011 fueron 475 y en Diciembre 561.

El presupuesto de la entidad no se ejecuta en forma adecuada, encontrándose desfases del 89% en su ejecución de ingresos, lo cual impide el cumplimiento de objetivos. Las nuevas obras no se inician en los plazos pactados por decisiones individuales de la Presidencia sin razón aparente.

El sistema de Call center solo está para atender quejas y reclamos, no se usa como mecanismo de mercado o servicio postventa, seguimiento a los servicios prestados, lo cual hace al programa subutilizado.

Los presupuestos de inversión se ajustan más a cumplimiento de favores políticos y no a solución de necesidades de la población.

**Tabla 4. Análisis Situación Interna**

<b>Análisis Situación Interna</b>					
<b>Fortalezas y Debilidades de la Organización/Dependencia</b>					
VARIABLES	F / D	DM	dm	fm	FM
<b>Planeación</b> - Jefe de planeación	El presupuesto de Ingresos y Gastos no se cumple en su totalidad, a dic.31 de 2011 fue del 89%.		Las políticas de la empresa son adecuadas a factores políticos y no a la necesidad de la población.		
<b>Organización</b> - Tres niveles: Estratégico, Táctico y Operativo - Staff ejecutivo: Secretaria General.					Los niveles jerárquicos están bien definidos en la organización.
<b>Dirección</b> - Presidente - Dirección Administrativa y Financiera. - Dirección de Ventas - Dirección Técnica - Dirección y Comercialización del Gas		Los proyectos de inversión no se realizan en las fechas establecidas en el presupuesto, casi siempre se posponen por decisión de la Presidencia sin motivo justificado.			
<b>Control</b> - Inspección y Certificación Instalaciones por parte del SIC (Superintendencia de Industria, Comercio y Servicios) y ONAC ( Organización Nacional de Acreditación), - Jefe de Control Interno			A pesar de conocer las irregularidades en la prestación del servicio presentadas por el jefe de Control Interno a la Dirección, ésta no las atiende en forma oportuna.		
<b>Personal</b> - Jefe de Personal - Jefe Jurídico - Personal Administrativo y Operativo, auxiliares. - Supervisores	A pesar de haber sido bien calificados en el 2010 con el análisis del clima organizacional, hoy la situación es diferente, no hay trabajo en equipo y se presentan diferencias entre trabajadores y directivos que afectan este factor.	La planta de personal es alta para la operación de la empresa, debe ser revisada y ajustada.	El 15% de los trabajadores no cuenta con el perfil para el cargo, ya que su vinculación se hace por padrinzago político y no por capacidades y ejecutorias.		
<b>Mercadeo</b> - Gerentes Operativos (8) - Jefe del Call Center		las quejas recibidas en el Call Center no son atendidas oportunamente encontrando demoras mayores a 15 días en su ejecución.	Falta mas gestión en el área de ventas para incentivar la cobertura y facturación.		
<b>Finanzas</b> - Coordinador Administrativo - Coordinador Financiero - Contador - Tesorero	El departamento Financiero cuenta con un número elevado de personas (8) lo cual no justifica ya que el sistema hace gran parte de la operación.	No se factura la totalidad de la producción por información deficiente en la base de datos de la empresa (2%)			Su composición financiera es excelente con un 98.25% de Patrimonio y 1,75% de endeudamiento. La calidad de la cartera a dic/2011 fue del 93,12%
<b>Servicios y/o Producción</b> - Venta de gas a través de contratos en firme - Compra de suministros por página web - Alianzas estratégicas y tercerización para la construcción y mantenimiento de redes		No se hace revisión a los trabajos realizados por terceros a la empresa, presentándose continuos reclamos de la población, en terminación de obras civiles o mala calidad de las obras.	Exceso de requisitos para los proponentes que desean ser proveedores de servicios de la empresa Alcanos. Nio se hace actualización de datos de los actuales proveedores.		La venta de Gas se hace a través de contratos en firme, permitiendo desarrollo en la región y seguridad en la prestación del servicio.
<b>Calidad</b> - HSEQ - Cuenta con certificación ISO 9001 2000 - Seguimiento por parte de SIC y ONAC		En el evento de una actualización se puede ver en aprietos por el cúmulo de quejas y reclamos presentados a la empresa.			
<b>Sistemas de Información</b> - Tecnología de punta - Página web					El actual sistema es bueno y permite una respuesta adecuada a los clientes, proveedores y compradores de servicios.
<b>Investigación y Desarrollo</b> - Nuevo centro de servicios digital					Cuenta con personal capacitado en el área de Tic para el cumplimiento de su objetivo.
<b>F = FORTALEZA</b> <b>D = DEBILIDAD</b>		<b>FM = Fortaleza Mayor</b> <b>DM = Debilidad Mayor</b>		<b>fm = fortaleza menor</b> <b>dm = debilidad menor</b>	

Elaboró: Actores del Estudio

## 6. INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 2012 - 2015

### 6.1 ANALISIS DOFA

Se aplica el método de análisis DOFA prospectivo desarrollado en clase.

#### 6.1.1 ANALISIS EXTERNO

**Tabla 5. Nivel de Importancia y Abreviatura Utilizada**

<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ABREVIATURA</b>
Nada importante	<b>NI</b>
Poco importante	<b>PI</b>
Más o menos importante	<b>N</b>
Importante	<b>I</b>
Muy importante	<b>MI</b>

Elaboró: Autores del Estudio

**Tabla 6. Escala de Probabilidad y Abreviatura**

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>ABREVIATURA</b>
Muy importante	<b>MI</b>
Improbable	<b>I</b>
Tan probable como improbable	<b>N</b>
Probable	<b>P</b>
Muy probable	<b>MP</b>

Elaboró: Autores del Estudio

**Tabla 7. DOFA de la Empresa - Estrategias**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1- Crecimiento económico incursionando en nuevos mercados en los campos de distribución y comercialización de gas natural e instalaciones para suministro de gas a nivel nacional e internacional	1- Frecuentes cambios en la regulación generan incertidumbre en los inversionistas y dificultan realizar proyecciones de largo plazo.
	2- Aprovechamiento de la ventaja que ofrece la relación a largo plazo y el contacto permanente con los clientes para ofrecer otros servicios y esquemas de financiación.	2- Incertidumbre acerca de la cantidad de reservas de gas natural en Colombia.
	3- Aprovechar los avances en TICs relacionados con la industria del gas y procesos de informática y comunicaciones, para lograr una mayor efectividad en los procesos	3- Históricamente ha sido premisa para la masificación del GN que el GLP es más costoso, sin embargo con los subsidios que se proyectan otorgar al servicio de GLP, el nivel de competitividad puede reducirse
	4- Incrementar la demanda y el consumo de gas natural en usuarios nuevos y antiguos.	4- Problemas de suministro por contingencias en los gasoductos de transporte, debido a problemas climáticos y de orden público
	5- Aprovechar los subsidios y cofinanciación otorgados por el gobierno para facilitar el acceso al servicio y lograr una mayor densificación en redes.	5- Dificultades de Orden público, que puede afectar la infraestructura, desarrollo de nuevos proyectos, relaciones con las comunidades y dificultades en la operación de los sistemas existentes.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1- Capacidad y logística para otorgar financiación por la compra de instalaciones para suministro de gas y gasodomésticos a mediano plazo	Apoyar la financiación a nuevos clientes en la compra de instalaciones para suministro de gas y gasodomésticos a nuevos clientes a nivel nacional e internacional	Disminuir la incertidumbre en la inversión y financiación de nuevos proyectos a nivel nacional e internacional
2- Estructura organizacional sólida, con personal competente y gran liderazgo.	Captar nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados aprovechando la sólida estructura organizacional, diseñando programas a largo plazo.	El Conocimiento y aprendizaje con las comunidades permite a la organización atender sus necesidades asumiendo su liderazgo.
3- Manejo seguro y eficiente de sistemas de distribución de GN y GNC.	Actualizar en forma adecuada los sistemas de información que permitan mayor interacción con los clientes internos, externos, accionistas, proveedores y gobierno.	desarrollar estrategias para la construcción segura de instalaciones de distribución de gas a nivel nacional, que no sean vulnerables a la naturaleza.
4- Capacidad para gestionar recursos gubernamentales para subsidiar el servicio a estratos bajos.	Aprovechar los recursos gubernamentales para el desarrollo de programas de crecimiento a nivel de infraestructura, ampliando la cobertura actual del servicio.	Gestionar recursos para subsidiar los costos del servicio aprovechando el elevado costo que representa el uso del GLP, frente al gas natural.
5- Apoyo logístico a través de Call Center propio	Utilizar los recursos del Call center para realizar pruebas de servicio a los clientes, nuevos servicios y solución oportuna de reclamos y quejas.	Conocer los problemas y requerimientos del cliente mediante el uso del call center se vuelve una ventaja competitiva y del mismo modo permite ofrecer nuevos servicios.
6- Contrato de concesión de la zona exclusiva.	Propender por el crecimiento del servicio a través de la consecución de nuevos contratos de zonas exclusivas a fin de mejorar y atender eficientemente la población cubierta.	Aprovechar las reservas de gas que han sido certificadas para establecer contratos de zona exclusiva.
7- Eficiencia y calidad en la construcción de instalaciones para suministro de gas natural	Aplicando las normas de calidad en la construcción de instalaciones, debidamente aprobadas por los entes de control.	A pesar de los factores climáticos adversos el conocimiento y la calidad en la construcción de nuevas instalaciones hace de la empresa líder en el sector.
8- Alta solidez financiera y calidad de la cartera	Mantener saneada la cartera a fin de contribuir en una sólida estructura de liquidez a corto y largo plazo que permita operar sin contratiempos.	Uno de los indicadores importantes de cobertura es la cartera, la cual en la medida que sea manejada con cuidado, permite a muchas personas hacer uso de los servicios de la empresa para la construcción de nuevos proyectos.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1- Tendencia a la disminución en los consumos de gas natural percapita y aumento de clientes sin consumo.	Utilizar las nuevas tecnologías para incentivar el consumo de gas en todos los estratos actualizando la base de datos de clientes.	estar alerta a los cambios climáticos que puedan vulnerar y dañar la infraestructura y donducción del gas a su destinatario.
2- Inconformidades de los clientes por obras civiles deficientes o incompletas, altos consumos y revisiones técnicas	Hay que aprovechar la experiencia del personal y sus capacidades para hacer seguimiento y entrega de obras de infraestructura con calidad, que permita generar ingresos y permanencia en el mercado.	Acercarse a las comunidades para conocer sus necesidades en la prestación de servicios públicos, llegando a acuerdos que permitan el desarrollo de proyectos productivos.
3- Baja densificación en redes en algunas regiones como Oriente Antioqueño y Cauca.	Implementar estrategias de cobertura para lograr que mas personas se beneficien del servicio de gas domiciliario a nivel nacional.	Incrementar las reuniones y audiencias con las comunidades para buscar el mayor crecimiento del servicio.
4- Incremento en los costos de construcción de instalaciones para suministro de gas.	Aprovechar los recursos gubernamentales para nuevos programas de construcción de instalaciones que hagan bajar el costo del servicio a nivel nacional.	Estudiar y seleccionar las zonas geográficamente más aptas para la mejor operación del servicio de transporte de gas a las comunidades.
5- Hace falta fortalecer las relaciones y el compromiso de los socios estratégicos y proveedores, para lograr relaciones de mutuo beneficio.	Se debe crear una relación gana-gana entre la empresa, la comunidad y los socios para lograr el desarrollo de nueva infraestructura que permita llevar el servicio a zonas rurales y urbanas prioritarias.	Evitar el cierre de vías o pérdidas por el transporte inadecuado del gas a diferentes zonas del país, elevando los costos de operación.
6- Dificultad para la prestación de un servicio ágil y oportuno a los usuarios de municipios apartados	La situación financiera de la empresa, su habilidad y conocimiento en el sector de servicios permite prestar un servicio más acorde con la necesidad de la población, disminuyendo el costo del mismo.	Mediante acuerdos con la comunidad establecer su participación en la construcción de nuevas redes e infraestructura que facilite la prestación del servicio en zonas apartadas y de difícil acceso.

Elaboró: Actores del Estudio



### 6.1.1.1 Oportunidades

**Tabla 8. Análisis de Oportunidades**

<b>COD</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>IMP</b>	<b>PROB</b>
O1	Crecimiento económico incursionando en nuevos mercados en los campos de distribución y comercialización de gas natural e instalaciones para suministro de gas a nivel nacional e internacional.	<b>MI</b>	<b>MP</b>
O2	Aprovechamiento de la ventaja que ofrece la relación a largo plazo y el contacto permanente con los clientes para ofrecer otros servicios y esquemas de financiación.	<b>N</b>	<b>MP</b>
O3	Aprovechar los avances en TICs relacionados con la industria del gas y procesos de informática y comunicaciones, para lograr una mayor efectividad en los procesos.	<b>MI</b>	<b>P</b>
O4	Incrementar la demanda y el consumo de gas natural en usuarios nuevos y antiguos.	<b>MI</b>	<b>N</b>
O5	Aprovechar los subsidios y cofinanciación otorgados por el gobierno para facilitar el acceso al servicio y lograr una mayor densificación en redes.	<b>MI</b>	<b>MP</b>

**Elaboró: Actores del Estudio**

### 6.1.1.2 Amenazas

**Tabla 9. Amenazas**

<b>COD</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>IMP</b>	<b>PROB</b>
A1	Frecuentes cambios en la regulación generan incertidumbre en los inversionistas y dificultan realizar proyecciones de largo plazo.	<b>N</b>	<b>N</b>
A2	Incertidumbre acerca de la cantidad de reservas de gas natural en Colombia.	<b>MI</b>	<b>I</b>
A3	Históricamente ha sido premisa para la masificación del GN que el GLP es más costoso, sin embargo con los subsidios que se proyectan otorgar al servicio de GLP, el nivel de competitividad puede reducirse.	<b>I</b>	<b>P</b>
A4	Problemas de suministro por contingencias en los gasoductos de transporte, debido a problemas climáticos y de orden público.	<b>I</b>	<b>N</b>
A5	Dificultades de Orden público, que puede afectar la infraestructura, desarrollo de nuevos proyectos, relaciones con las comunidades y dificultades en la operación de los sistemas existentes.	<b>N</b>	<b>N</b>

**Elaboró: Actores del Estudio**

## 6.1. 2 ANÁLISIS INTERNO

**Tabla 10. Importancia y Solidez Abreviaturas**

<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ABREVIATURA</b>
Nada importante	<b>NI</b>
Poco importante	<b>PI</b>
Más o menos importante	<b>N</b>
Importante	<b>I</b>
Muy importante	<b>MI</b>

<b>SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO</b>	<b>ABREVIATURA</b>
Muy Débil	<b>MD</b>
Débil	<b>D</b>
Circunstancial	<b>C</b>
Fuerte	<b>F</b>
Muy Fuerte	<b>MF</b>

**Fuente: Actores del Estudio**

### 6.1.2.1 Fortalezas

**Tabla 11. Fortalezas**

<b>COD</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>IMP</b>	<b>PROB</b>
F1	Capacidad y logística para otorgar financiación por la compra de instalaciones para suministro de gas y gasodomésticos a mediano plazo.	<b>MI</b>	<b>MF</b>
F2	Estructura organizacional sólida, con personal competente y gran liderazgo.	<b>MI</b>	<b>F</b>
F3	Manejo seguro y eficiente de sistemas de distribución de GN y GNC.	<b>MI</b>	<b>F</b>
F4	Capacidad para gestionar recursos gubernamentales para subsidiar el servicio a estratos bajos.	<b>I</b>	<b>C</b>
F5	Apoyo logístico a través de Call Center propio.	<b>I</b>	<b>F</b>
F6	Contrato de concesión de la zona exclusiva.	<b>MI</b>	<b>C</b>
F7	Eficiencia y calidad en la construcción de instalaciones para suministro de gas natural.	<b>I</b>	<b>C</b>
F8	Alta solidez financiera y calidad de la cartera	<b>MI</b>	<b>F</b>

**Elaboró: Actores del Estudio**

### 6.1.2.2 Debilidades

**Tabla 12. Debilidades**

<b>COD</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMP</b>	<b>PROB</b>
D1	Tendencia a la disminución en los consumos de gas natural percapita y aumento de clientes sin consumo.	<b>I</b>	<b>C</b>
D2	Inconformidades de los clientes por obras civiles deficientes o incompletas, altos consumos y revisiones técnicas.	<b>I</b>	<b>C</b>
D3	Baja densificación en redes en algunas regiones como Oriente Antioqueño y Cauca.	<b>MI</b>	<b>C</b>
D4	Incremento en los costos de construcción de instalaciones para suministro de gas.	<b>I</b>	<b>D</b>
D5	Hace falta fortalecer las relaciones y el compromiso de los socios estratégicos y proveedores, para lograr relaciones de mutuo beneficio.	<b>N</b>	<b>C</b>
D6	Dificultad para la prestación de un servicio ágil y oportuno a los usuarios de municipios apartados.	<b>N</b>	<b>D</b>

**Elaboró: Actores del Estudio**

## **7. FORMULACIÓN PROYECTO DE EMPRESA**

### **7.1. REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

#### **7.1.1 MISIÓN (Actual)**

Somos una empresa de servicios públicos, dedicada a la distribución y comercialización de gas natural, asociada a la construcción de instalaciones, con alto nivel de efectividad, calidad, seguridad y protección del medio ambiente, y que propende por el mejoramiento del bienestar de la comunidad, la creciente rentabilidad de sus accionistas y el continuo desarrollo de su talento humano.

**Análisis:** La misión formulada resume de manera clara y acertada la razón de ser de Alcanos de Colombia dejando los objetivos específicos de la existencia de la organización donde se plasma el por qué y para que se creó este grupo económico donde el desarrollo del talento humano va de la mano con el económico y social.

No obstante lo anterior, la misión actual da un marco muy limitado a las actividades de distribución, comercialización y construcción de instalaciones, sin tener en cuenta la posibilidad de que tiene la empresa de ofrecer soluciones integradas a sus clientes.

Se propone que la nueva misión esté orientada a ofrecer soluciones de energía, así como la posibilidad de ofrecer servicios de excelente calidad logrando la satisfacción del cliente, conservando los aspectos de medio ambiente, así como del bienestar de la comunidad, la rentabilidad de los accionistas y fortaleciendo el desarrollo del talento humano.

### 7.1.2 VISIÓN – 2012 (Actual)

Somos reconocidos como la empresa de gas natural, líder en densificación de redes y servicio, con amplia cobertura nacional.

Ofrecemos un producto y un servicio seguro, rápido y confiable, con alta satisfacción de nuestros usuarios, gracias al profesionalismo de nuestros colaboradores y a la excelencia operacional en todos nuestros procesos.

**Análisis:** La misión por haber cumplido el ciclo para el cual fue proyectada inicialmente debe ser replanteada, tomando en cuenta las nuevas condiciones del entorno y los objetivos estratégicos de la organización para un nuevo periodo de tiempo.

Teniendo en cuenta que se ha logrado en gran medida la densificación de redes y servicios a nivel nacional y que las zonas que no han sido cubiertas no cuentan con infraestructura que viabilicen financiera y técnicamente estos proyectos, el crecimiento se puede direccionar a otros países, donde se cuente con reservas de gas natural y se pueda aprovechar el *know how* desarrollado a lo largo de más de 30 años de experiencia en esta industria.

Además de los atributos mencionados de seguridad, rapidez y confiabilidad, es de rescatar las ventajas operativas que se dispondrán con las inversiones realizadas en avances tecnológicos.

**La VISION** para el año 2015 quedaría así:

Seremos reconocidos como la empresa de gas natural, líder en densificación de redes y servicio, con amplia cobertura nacional y con proyección internacional.

Ofrecemos un producto y un servicio seguro, rápido y confiable, con alta satisfacción de nuestros usuarios, gracias al profesionalismo de nuestros colaboradores y a la excelencia operacional en todos nuestros procesos con alto nivel de tecnología.

### **7.1.3 VALORES - Actuales**

**HONESTIDAD:** Somos coherentes en nuestros actos con los principios éticos y morales personales y propios de la normatividad de la compañía.

**COMPROMISO:** Cumplimos con nuestro trabajo, dando más de lo esperado, para alcanzar los objetivos y metas de la compañía y lograr nuestra superación personal.

**LIDERAZGO:** Somos emprendedores, recursivos y motivadores en el desarrollo de iniciativas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y al mejoramiento continuo de la compañía.

**RESPECTO:** Valoramos las políticas y normas de nuestra compañía, y reconocemos las diferencias de pensamiento y costumbres de los demás, para propiciar un clima de armonía y entendimiento en nuestras relaciones y con el entorno.



**LEALTAD:** Velamos y defendemos la imagen e intereses de nuestra organización, con el fin de preservar su integridad y sostenibilidad. Con nuestros actos, fortalecemos las relaciones de confianza y fidelidad hacia nuestros clientes, jefes, compañeros y colaboradores.

**RESPONSABILIDAD:** Por la calidad del trabajo desarrollado a nivel de construcción y mantenimiento de redes de gas natural a la población urbana y rural. En el suministro de gas natural vehicular para atender en forma oportuna las necesidades del sector transporte en las zonas donde la empresa tiene presencia.

**Análisis:** Diferenciar entre los principios y valores, elevando a nivel de principios, aquellos aspectos que se encuentran o se busca que se conviertan en parte del ser de cada uno de los integrantes de la Organización.

Para el desarrollo de este análisis se tomó en cuenta el déficit de valores, o la ausencia de valores fundamentales para la diferencia de una buena organización a una excelente, debido a que estos deben hacer parte de las políticas y requisitos necesarios de todo colaborador de Alcanos de Colombia.

#### **7.1.4 PRINCIPIOS:**

**RESPECTO:** Valoramos las políticas y normas de nuestra compañía, y reconocemos las diferencias de pensamiento y costumbres de los demás, para propiciar un clima de armonía y entendimiento en nuestras relaciones, con nuestros grupos de interés y con el entorno.

**SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD:** La prestación de un servicio seguro y confiable, así como guardar todos los mecanismos de autocuidado y prevención en cada una de las actividades y tareas que emprendamos, hacen parte de nuestro comportamiento dentro y fuera de la Empresa.

**RESPONSABILIDAD:** Por la calidad del trabajo desarrollado a nivel de construcción y mantenimiento de redes de gas natural a la población urbana y rural. En el suministro de gas natural vehicular para atender en forma oportuna las necesidades del sector transporte en las zonas donde la empresa tiene presencia.

**HONESTIDAD:** Somos coherentes en nuestros actos con los principios éticos y morales personales y propios de la normatividad de la compañía.

#### **7.1.5 VALORES:**

**COMPROMISO:** Cumplimos con nuestro trabajo, dando más de lo esperado, para alcanzar los objetivos y metas de la compañía y lograr nuestra superación personal. Nos comprometemos igualmente con nuestro entorno, consientes de nuestra responsabilidad con nuestro entorno, con nuestros grupos de interés y con el medio ambiente. Rendir siempre al más alto grado de competencia.

**LIDERAZGO:** Somos emprendedores, recursivos y motivadores en el desarrollo de iniciativas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y al mejoramiento continuo de la compañía. Tomar la iniciativa, prever los riesgos, correr con ellos y asumirlos.

**LEALTAD:** Velamos y defendemos la imagen e intereses de nuestra organización, con el fin de preservar su integridad y sostenibilidad. Con nuestros actos, fortalecemos las relaciones de confianza y fidelidad hacia nuestros clientes, jefes, compañeros y colaboradores.

**APRENDIZAJE:** Estamos siempre atentos y dispuestos para aprender y mejorar en nuestro trabajo diario y compartir y retroalimentar a nuestros compañeros y socios estratégicos para lograr una mejora continua en nuestros procesos. Adaptarse al cambio con dinamismo, criterio propio y de equipo.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajar en cooperación, como equipos, cultivando la confianza, la amistad, la sinceridad, el respeto, la inteligencia, la capacidad de crear y de innovar.

#### **7.1.6 CREDO**

Somos una empresa nacional distribuidora y comercializadora de gas natural, reconocida por su amplia cobertura, calidad y liderazgo en gas Natural Comprimido (GNC)

Creemos en la necesidad de mejorar el bienestar de los colombianos, y por ello, nos esforzamos por estar, día a día, en más regiones del país. Este entendimiento, nos ha permitido estar hoy en 7 departamentos y 70 centros poblados de Colombia, llevando la seguridad, economía y comodidad del gas natural a miles de colombianos. Creemos en la importancia de ofrecer a nuestros usuarios el mejor servicio de gas natural; es por ello, que la compañía cuenta con un Sistema Certificado de Gestión de Calidad, a través del cual se ha logrado estandarizar y planificar los procesos que se

desarrollan en la empresa, para ofrecer a nuestros usuarios calidad sin improvisaciones. Nuestra experiencia de más 30 años, y nuestro liderazgo en el desarrollo de proyectos con GNC, nos permiten ofrecer un servicio de manera continua y con altos estándares de calidad y seguridad.

#### **7.1.6.1 Ofrecemos una atención Profesional y Oportuna a todos nuestros Clientes.**

Creemos que para ofrecer el mejor servicio es necesario contar con un recurso humano altamente calificado, que permita atender de manera oportuna las necesidades y solicitudes de nuestros clientes y usuarios. Por eso somos exigentes en la selección de nuestro equipo de trabajo y buscamos estimular, reconocer y valorar sus iniciativas y liderazgo con miras a propiciar su superación y la prestación de un mejor servicio.

#### **7.1.6.2 Mantenemos Relaciones mutuamente provechosas con nuestros Clientes y Proveedores.**

Creemos en que el entendimiento de las necesidades y requisitos de nuestros clientes y proveedores es vital para construir relaciones de confianza y reciprocidad duraderas. Nuestros procesos tienen orientación hacia el cliente porque creemos que satisfacer sus requisitos es lo prioritario.

#### **7.1.6.3 Respetamos y aplicamos La Ley, la Normatividad y los buenos Principios.**

Creemos que en desarrollo de la prestación del servicio de gas natural es fundamental respetar y cumplir la legislación vigente para garantizar armonía

con la comunidad, con el Estado y con nuestro entorno,. Creemos en la transparencia y honestidad, como pilares básicos para el desarrollo de nuestras actividades, y en la necesidad de preservar el medio ambiente con la limpieza de nuestros procesos.

#### **7.1.6.4 El cumplimiento de nuestros compromisos garantiza la creciente Rentabilidad de nuestros Accionistas.**

Creemos en la importancia de garantizar a nuestros accionistas una rentabilidad atractiva que asegure la sostenibilidad del servicio para seguir llegando a más hogares colombianos. Nuestra dedicación, respaldada por nuestra solidez, nos permite expandir nuestras iniciativas.

**Análisis:** Si bien el credo refleja los aspectos sobresalientes de la organización que deben conocer todos sus miembros, su formulación es demasiado extensa y detallada haciendo difícil su interiorización y asimilación.

Debe hacerse una formulación de credo mucho más orientada a los aspectos fundamentales de la organización y resumida de tal forma que pueda ser incluso memorizada por todos las personas involucradas.

## **8. FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **8.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planeación Estratégica formulada por la Empresa en el período comprendido entre 2009 y 2012, fue definida realizando un análisis interno de los recursos y factores diferenciadores de la organización y las brechas detectadas en el diagnóstico o comparación de su desempeño actual frente a las definiciones del direccionamiento estratégico y formulando estrategias para cerrar cada una de estas brechas en el diagnóstico o comparación de su desempeño actual frente a las definiciones del direccionamiento estratégico.

En esta formulación se definieron cinco imperativos estratégicos para la organización:

### **8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **8.2.1 RENTABILIDAD**

Asegurar un nivel de negocios que permita ofrecer a nuestros accionistas una rentabilidad aceptable, financiar las inversiones en nuevos proyectos y adquirir la plataforma tecnológica y equipos necesarios para la modernización de los sistemas de información y comunicación de la empresa.

## **8.2.2 COBERTURA Y PENETRACIÓN DE MERCADO**

Ampliar la cobertura y penetración de nuestros mercados regionales para generar mayores volúmenes e ingresos por ventas y aprovechar nuestra infraestructura física instalada. Establecer un plan estratégico de mercadeo, con claras políticas de ventas, en las diferentes líneas de negocio, a fin de asegurar en el futuro, un posicionamiento destacado de la compañía en el mercado del gas natural.

## **8.2.3 SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS**

Fortalecer el Servicio al Cliente en lo relativo al Contact Center, al sistema de información a usuarios y a la divulgación del uso seguro de instalaciones y gasodomésticos. Acompañar el registro de peticiones, quejas y reclamos con mecanismos y procesos calificados de respuesta inmediata. Crear estímulos para la atracción de nuevos usuarios y realizar convenios con supermercados y otros establecimientos comerciales para facilitar el acceso de clientes y usuarios a informaciones y recaudos del servicio.

## **8.2.4 PRODUCTIVIDAD Y COSTOS**

Incrementar la productividad global de la Compañía y disminuir sus costos de operación y funcionamiento haciendo un mejor uso de sus recursos, especialmente los relativos a las áreas de ventas y construcción. Construir una estructura orgánica más plana y funcional que facilite el logro de la estrategia, la operación por procesos y la aplicación generalizada del SGC. Mejorar los procesos, sistemas y equipos de comunicación para lograr una mayor efectividad en la coordinación y toma de decisiones de los proyectos de ingeniería e instalación del servicio.

### **8.2.5 CALIDAD**

Extender el SGC <sup>5</sup>a todas las Áreas de la Compañía y fortalecer las acciones de Auditoría Interna para impulsar el establecimiento y aplicación de procedimientos conducentes a una mayor calidad. Lograr la acreditación en inspección y certificación de instalaciones y crear y consolidar el Departamento de Gestión Ambiental de acuerdo con el Decreto 1299 del 2008.

### **8.2.6 SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

Establecer una política efectiva de capacitación continua que permita el desarrollo de programas a nivel central y regional, encaminados a obtener un desempeño superior de nuestros colaboradores frente a las exigencias de clientes y usuarios. Dar prioridad a los procedimientos de seguridad industrial, al diseño y ejecución técnica de construcciones, a la atención inmediata y con calidad de reclamos, al entrenamiento de asesores comerciales y a la calificación y control de contratistas externos.

Fortalecer la política de vincular personal oriundo de los sitios en donde hace presencia la compañía y propiciar una participación más activa de los directivos y jefes en la generación y apoyo de un clima organizacional de mayor motivación, con miras a disminuir la rotación de personal y a incentivar un mayor sentido de pertenencia, satisfacción y bienestar de los colaboradores. A su vez se definieron los objetivos estratégicos de primer nivel, las metas y los indicadores para hacer seguimiento del cumplimiento y

---

<sup>5</sup> SGC: Sistema de Gestión de Calidad.



formulación de estrategias para lograrlos, conformando de esta forma el tablero de mando.

**Tabla 13. Objetivos y Definición de Estrategias**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS PARA CADA OBJETIVO
<b>1. RENTABILIDAD</b>	1- Asegurar un nivel de negocios que permita ofrecer a nuestros accionistas una rentabilidad aceptable 2- Financiar las inversiones en nuevos proyectos 3- Adquirir la plataforma tecnológica y equipos necesarios para la modernización de los sistemas de información y comunicación de la empresa.
<b>2. COBERTURA Y PENETRACIÓN EN EL MERCADO</b>	1- Ampliar la cobertura y penetración de nuestros mercados regionales para generar mayores volúmenes e ingresos por ventas 2- Aprovechar nuestra infraestructura física instalada 3- Establecer un plan estratégico de mercadeo, con claras políticas de ventas, en las diferentes líneas de negocio, a fin de asegurar en el futuro, un posicionamiento destacado de la compañía en el mercado del gas natural.
<b>3. SATISFACCION DE CLIENTES Y USUARIOS</b>	1- Fortalecer el Servicio al Cliente en lo relativo al Contact Center 2- Fortalecer al sistema de información a usuarios y a la divulgación del uso seguro de instalaciones y gasodomésticos 3- Acompañar el registro de peticiones, quejas y reclamos con mecanismos y procesos calificados de respuesta inmediata 4- Crear estímulos para la atracción de nuevos usuarios y realizar convenios con supermercados y otros establecimientos comerciales para facilitar el acceso de clientes y usuarios a informaciones y recaudos del servicio.
<b>4. PRODUCTIVIDAD Y COSTOS</b>	1- Incrementar la productividad global de la Compañía 2- Disminuir sus costos de operación y funcionamiento haciendo un mejor uso de sus recursos, especialmente los relativos a las áreas de ventas y construcción. 3- Construir una estructura orgánica más plana y funcional que facilite el logro de la estrategia, la operación por procesos y la aplicación generalizada del SGC 4- Mejorar los procesos, sistemas y equipos de comunicación para lograr una mayor efectividad en la coordinación y toma de decisiones de los proyectos de ingeniería e instalación del servicio.
<b>5. CALIDAD</b>	1- Extender el SGC a todas las Áreas de la Compañía y fortalecer las acciones de Auditoría Interna para impulsar el establecimiento y aplicación de procedimientos conducentes a una mayor calidad 2- Lograr la acreditación en inspección y certificación de instalaciones 3- Crear y consolidar el Departamento de Gestión Ambiental de acuerdo con el Decreto 1299 del 2008.
<b>6. SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	1- Establecer una política efectiva de capacitación continua que permita el desarrollo de programas a nivel central y regional, encaminados a obtener un desempeño superior de nuestros colaboradores frente a las exigencias de clientes y usuarios. 2- Dar prioridad a los procedimientos de seguridad industrial, al diseño y ejecución técnica de construcciones 3- Dar atención inmediata y con calidad de reclamos, al entrenamiento de asesores comerciales y a la calificación y control de contratistas externos. 4- Fortalecer la política de vincular personal oriundo de los sitios en donde hace presencia la compañía 5- Propiciar una participación más activa de los directivos y jefes en la generación y apoyo de un clima organizacional de mayor motivación, con miras a disminuir la rotación de personal y a incentivar un mayor sentido de pertenencia, satisfacción y bienestar de los colaboradores.

Elaboró: Actores del Estudio

### **8.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PRIMER NIVEL**

Estos objetivos y estrategias tienen como marco de referencia los imperativos estratégicos definidos anteriormente y corresponden a los objetivos y estrategias de la Alta Dirección de ALCANOS. Su seguimiento y control es indispensable para que el Plan no sea un simple documento sino una actuación comprometida de toda la Compañía para alcanzar su visión al 2012.

#### **8.3.1 EN CUANTO A RENTABILIDAD**

##### **a) Objetivo**

Mejorar la rentabilidad anual del activo y el patrimonio de la compañía para ofrecer a los accionistas un mayor dividendo obteniendo valor agregado en todos los procesos desarrollados dentro y fuera de la organización.

##### **b) Indicadores y Metas 2009-2012**

Rentabilidad del Activo

Rentabilidad del Patrimonio

Incremento del Margen Bruto

Incremento del EBITDA

Densificación de redes

##### **c) Estrategias**

1. Mejorando los ingresos por venta de instalaciones
2. Mejorando los ingresos por venta de gas

3. Reduciendo costos de materiales
4. Reduciendo los índices de pérdidas de gas
5. Reduciendo los gastos gestionables
6. Garantizando la disponibilidad de gas

### **8.3.2 EN CUANTO A COBERTURA Y PENETRACIÓN DE MERCADO**

#### **a) Objetivo**

Incrementar de manera sostenida el número de usuarios de la compañía, tanto en sectores servidos como en proyectos nuevos, actuando bajo el principio de la honestidad y servicio al cliente.

#### **b) Indicadores y Metas 2009-2012**

Incremento de usuarios en sectores servidos

Incremento de usuarios en proyectos nuevos

Incremento porcentual ventas por vendedor

#### **c) Estrategias**

1. Formulando un plan de mercadeo para sectores servidos
2. Formulando un plan de mercadeo para proyectos nuevos
3. Conformando un equipo de ventas de alto desempeño

### **8.3.3 EN CUANTO A SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS**

#### **a) Objetivo**

Mejorar el índice de satisfacción percibida de clientes y usuarios en un 20% durante los 4 años del Plan, destinar todos los recursos necesarios para ofrecer un excelente servicio que genere alto grado de satisfacción de los clientes.

#### **b) Indicadores y Metas 2009- 2012**

Índice de satisfacción percibida

Índice de quejas y reclamos

Efectividad en la atención de PQRs

#### **c) Estrategias**

1. Creando la Dirección de Comunicaciones y Contact Center.
2. Independizando y elevando a nivel de Dirección la actual Jefatura de Servicio al Cliente para mejorar los procesos de atención de PQRs y de Investigación y fraudes.
3. Llevando a cabo campañas y programas de seguridad en el uso de instalaciones y gasodomésticos.
4. Creando estímulos a nuevos usuarios
5. Realizando convenios con supermercados y otros negocios comerciales para facilitar información y acceso de los usuarios a la empresa.

### **8.3.4 EN CUANTO A PRODUCTIVIDAD Y COSTOS**

#### **a) Objetivo**

Incrementar la productividad y disminuir los costos en el desarrollo de las actividades asociadas con el producto y servicio ofrecido, buscando la utilización de materia prima de calidad y bajo costo.

#### **b) Indicadores y Metas 2009-2012**

Productividad per cápita.

Cumplimiento programaciones

Porcentaje disminución costos materiales e insumos

#### **c) Estrategias**

1. Sincronizando dentro de un único proceso las actividades de construcción (acometida e interna), inspección y puesta en servicio.
2. Sistematizando el proceso de revisiones periódicas (Plan Quinquenal).
3. Estableciendo un Plan para la puesta en marcha de la nueva estructura orgánica.
4. Estableciendo un sistema de costos y gastos estándar a nivel de la compañía.
5. Adquiriendo y poniendo en operación un sistema de comunicación (Handy, Celular, Avantel), que permita dar seguimiento en tiempo real a los programas de construcción y habilitación de servicios.
6. Formulando y llevando a cabo una nueva política de negociación y suministro de insumos y materiales que tenga en cuenta la dispersión geográfica.

### **8.3.5 EN CUANTO A CALIDAD**

#### **a) Objetivo**

Incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno, logrando la estandarización de los procesos de la compañía y el cumplimiento de la normatividad aplicable, orientando el crecimiento profesional de sus colaboradores.

#### **b) Indicadores y Metas 2009-2012**

- ✓ Índice de Calidad al Producto
- ✓ Índice Nivel de Satisfacción del Usuario

#### **c) Estrategias**

1. Implementando el Sistema de Gestión de Calidad a todos los procesos de la empresa.
2. Logrando la acreditación del proceso de inspección de la compañía
3. Formulando y llevando a cabo una política de protección del medio ambiente
4. Fortaleciendo la Oficina y procesos de Auditoría Interna.
5. Creando la Oficina o Función de Gestión Ambiental.
6. Creando la Dirección de Inspección y Certificación.

### **8.3.6 EN CUANTO A SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

#### **a) Objetivo**

Incrementar el nivel de satisfacción y el índice de desempeño de los trabajadores, estimulando el desarrollo profesional y jerárquico dentro de la organización.

#### **b) Indicadores y Metas 2009-2012**

Índice Clima Organizacional

Nivel de satisfacción del personal

Nivel de rendimiento o logro del personal

Índice de rotación

#### **c) Estrategias**

1. Desarrollando un programa de bienestar laboral.
2. Estableciendo un programa integral de capacitación y desarrollo del personal.
3. Estableciendo un sistema de evaluación de desempeño por objetivos competencias.
4. Estandarizando los entrenamientos prioritarios de la compañía en seguridad, construcciones, contratistas, asesores comerciales y atención de PQRs.
5. Creando y organizando la Dirección de Gestión Humana.
6. Llevando a cabo un programa de desarrollo de competencias directivas y gerenciales para mejorar la cultura y clima organizacional.
7. Estableciendo un sistema de incentivos por productividad.

Finalmente mediante el **método de 5W – 2H** (Por sus siglas en inglés qué, cómo, por qué, quién cuándo, dónde, cuánto vale) se definieron los planes de acción.

**Análisis:** Si bien el método utilizado para la planeación estratégica 2009 – 2012 si bien permitió direccionar los esfuerzos de las organización hacia los cinco imperativos estratégicos planteados como los aspectos más importantes sobre los cuales mediante la formulación de objetivos, metas, indicadores y planes de acción, estos no permiten visualizar claramente cuál es el norte de la Compañía de manera global y a nivel del mercado.

Igualmente su enfoque está orientado a fortalecer los aspectos internos de la organización pero no reconoce los aspectos externos y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, lo cual fácilmente pudiera haber conducido a una falta de dirección hacia objetivos de crecimiento y fortalecimiento de la organización dentro de los mercados existentes y la exploración de nuevos mercados.

Otro aspecto es que no toma la organización como un sistema integrado con todos sus procesos y sus áreas funcionales, sino que promueve la formulación de estrategias y planes de trabajo individuales, generando riesgo de que cada área trabaje por lograr sus objetivos en forma aislada y no los de las organización como un todo.

Aplicando las herramientas desarrolladas en este curso, a continuación se desarrolla una propuesta de Direccionamiento Estratégico.



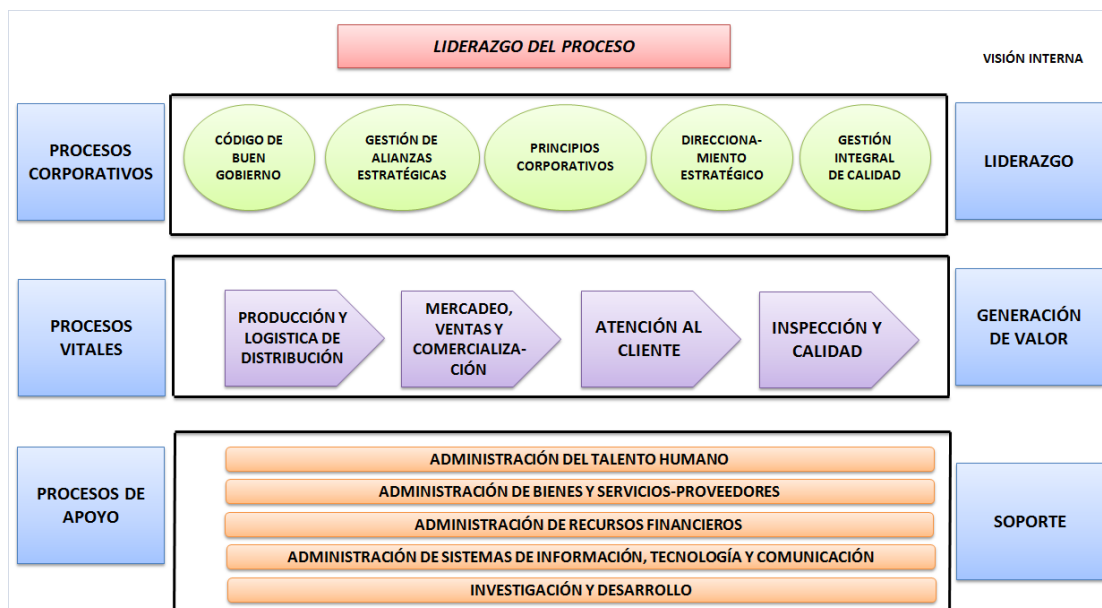
## 8.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA

### 8.4.1. DEFINICIÓN CADENA DE VALOR

Definida así, la integran los procesos estratégicos, entendidos como aquellos que direccionan la institución, considerados claves (core), los inherentes al negocio y los de soporte. Los primeros requieren de una integración horizontal generadores de valor en cada interacción, mientras que los de soporte tienen relaciones verticales con los procesos core, como facilitadores para que éstos al final produzcan un margen o valor.

Los procesos estratégicos son el marco de referencia de toda la organización y por tanto direccionan el desarrollo y actuación de los procesos clave y los de soporte. Esta definición logra que la estrategia sea un proceso.

**Figura 15. Cadena de Valor en Alcanos E.P.S S.A.**

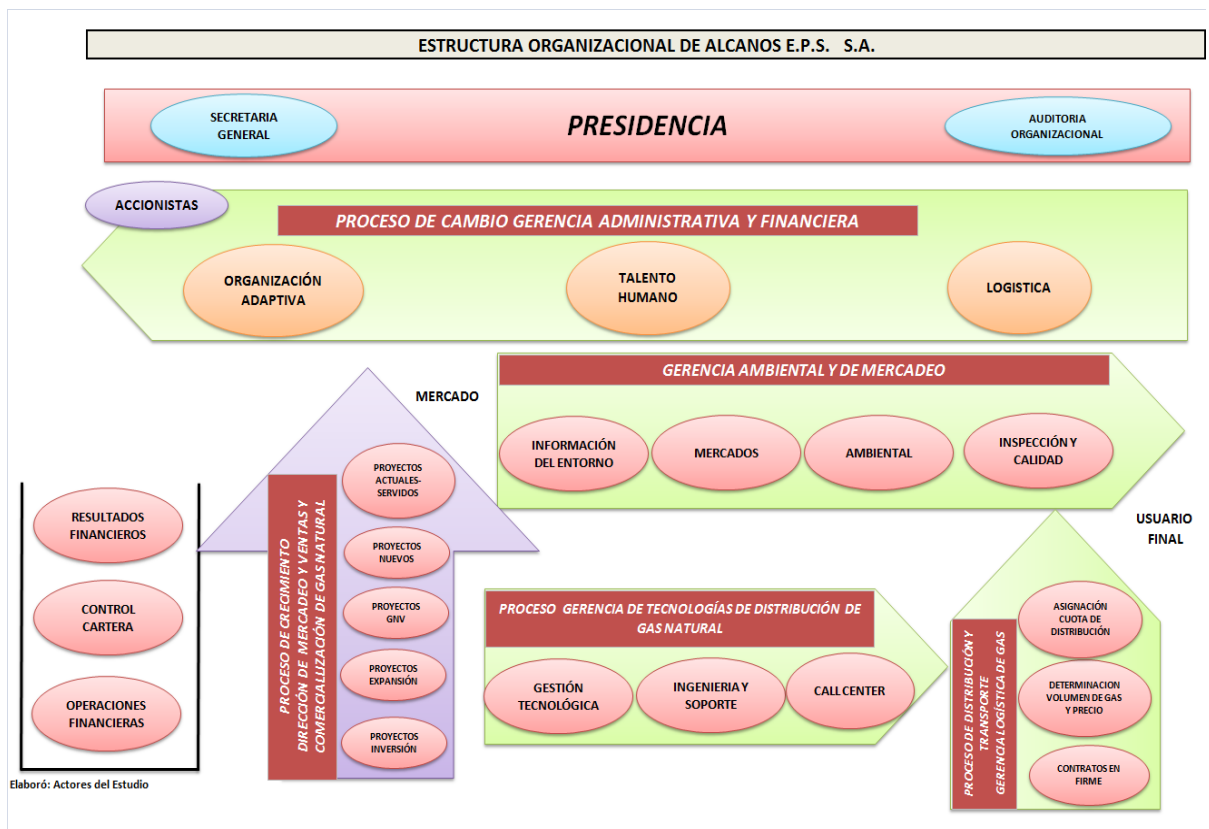


Elaboró: Actores del Estudio

Una vez determinada la cadena de valor nos permite crear la estructura sistémica organizacional que involucra a la estrategia desarrollada.

#### 8.4.2. PROPUESTA GENERAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 16. Estructura Organizacional de Alcanos EPS S.A.



Una estructura por procesos es la visión sistémica de la estructura organizacional de una empresa, que identifica los procesos y subprocesos básicos, su interacción y su interdependencia.

**8.4.2.1. La estructura general:** Organizada por procesos claramente identificados como son:

a) Proceso de Crecimiento: involucra a la Dirección de Mercadeo y la transforma para que asuma las funciones de ventas y comercialización del gas. En este proceso se asumen responsabilidades y funciones en el mantenimiento adecuado de los actuales proyectos servidos, de los nuevos proyectos en desarrollo, de los proyectos encaminados a gas vehicular, aquellos que se relacionen con futuras expansiones a nuevas regiones, y los proyectos de inversión vistos desde la óptica del costo.

b) Proceso Financiero: Que integra las operaciones financieras de la organización, el control de la cartera y los resultados financieros.

c) Proceso de Gerencia de las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC). Involucra la atención de procesos de soporte a todas las oficinas de la organización a nivel local como nacional, utilizando entre otras al Call Center como ente de enlace entre la empresa y los clientes y proveedores.

c) Proceso de Distribución y Transporte de Gas Natural: Parte del establecimiento de contratos en firme, debidamente legalizados con el apoyo de la oficina jurídica, identifica la zona de operación al nuevo contratista y el precio correcto con la cuota de distribución correspondiente.

d) Se crean nuevas responsabilidades a la Gerencia de Mercadeo, asignándole la parte ambiental, con el fin de que su responsabilidad vaya más allá y esté pendiente del control y protección así como del control de

calidad del producto que sale despachado o ingresa a las instalaciones de la empresa para su posterior venta.

e) La Gerencia Administrativa asume una nueva función y es el Control Financiero de la organización, por lo cual se encarga no solo del talento humano, sino de la logística y operación de la empresa y de los cambios propios de la nueva estructura.

**8.4.2.2. Identificación de cargos a nivel de Staff:** El proyecto involucra a la Secretaria General quien se encargará de apoyar a la Presidencia de la Empresa en lo referente al cumplimiento de la parte legal, normativa con terceros y frente a los accionistas. De igual forma contará con una Auditoría Organizacional que estará vigilante a cada uno de los negocios y actividades que se ejecutarán en cumplimiento del objeto social.

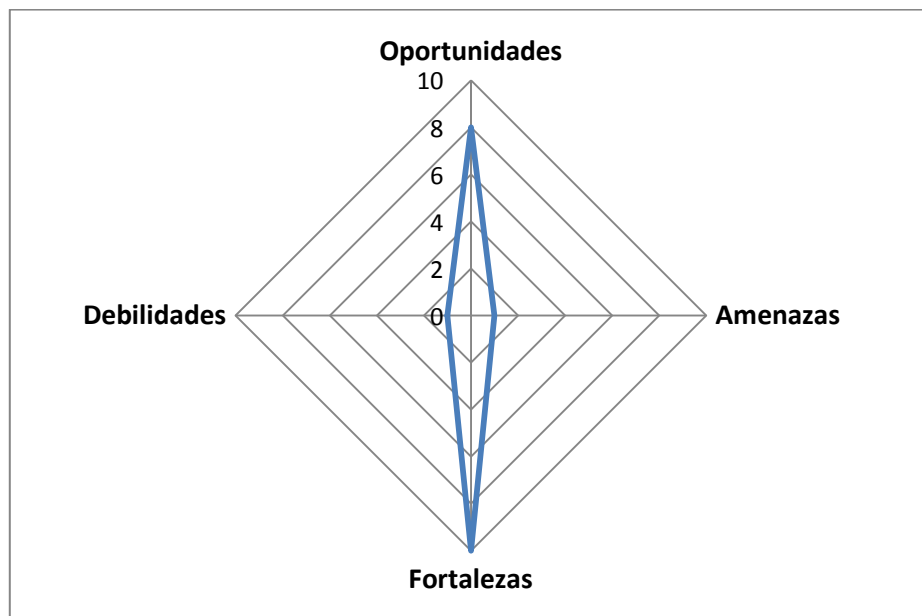
**8.4.2.3. Relaciones de interdependencia, comunicación e información entre las áreas:** La Presidencia tendrá una relación directa con su Staff y del mismo modo con la Gerencia Administrativa y Financiera, quien le presentará los informes necesarios para toma de decisiones y entrega a los accionistas. De esta Gerencia se desprenden en forma vertical de autoridad las áreas financieras, de mercado, de producción, sistemas, logística y talento humano.

**8.4.2.4. Estructura plana:** Las decisiones son directas a los distintos niveles de la organización permitiendo la transparencia y oportunidad en la misma.

## 9. FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO

### 9.1. ANÁLISIS DOFA PROSPECTIVO

Figura 17. Resultado del Análisis



#### 9.1.1 OPORTUNIDADES

A partir de la calificación que se incorporó a cada alternativa en el cuadro inicial (DOFA) se procedió a evaluar dado su nivel de importancia dentro de la organización, encontrando lo siguiente:

Los factores presentados en cuadro de oportunidades bajo los números 1, 3 y 5 Son considerados EXCELENTES, su alto atractivo potencial junto a su alta probabilidad de implementación exitosa, convierten a esta situación en una ventaja estratégica para la

empresa. Debe concentrar todas las capacidades para el aprovechamiento de estas oportunidades, ya que de no hacerlo, estas pueden convertirse en amenazas.

De igual forma los enunciados bajo los números 2 y 4 son consideradas como oportunidades BUENAS, aunque tiene un riesgo que debe ser considerado, analizando muy bien las posibilidades de éxito y de esta forma determinar las estrategias a seguir, considerando que la competencia o los productos sustitutos no representan una gran amenaza.

### **9.1.2 AMENAZAS**

Una vez calificado se encontró que una sola de las enunciadas e identificada con el número 3, se considera SEVERA, dado que el riesgo incorporado en ella es considerable, y definitivamente se deben tomar acciones para contrarrestar su efecto negativo frente a la obtención de los objetivos de la organización.

Las incorporadas con los números 1, 2, 4 y 5 se consideran después de calificarlas como MODERADAS, dado que los riesgos no son muy altos, se debe analizar el costo beneficio que produce el atacar estas amenazas, al momento de definir las medidas tendientes a evitarlas.

En resumen deben tomarse acciones para evitarlas si el esfuerzo que demandan no es demasiado importante.

### **9.1.3 FORTALEZAS**

En el caso de las fortalezas, las identificadas con los números 1, 2, 3 y 8 se consideran EXCELENTES, ya que permiten a la empresa crear un elemento diferenciador frente a sus eventuales competidores o sustitutos. Se debe trabajar sobre ellas para mantenerlas y lograr mayores ventajas en el mercado.

Mientras que las señaladas con los números 5 y 6 solo son consideradas como BUENAS, y deben ser fortalecidas y convertirse en la fuente de motivación para seguir adelante. Aunque el contrato de la zona exclusiva no es una fortaleza que dependa de la decisión de la Empresa, el mercado y la imagen que se han logrado en estas zonas debe consolidarse a largo plazo.

Las identificadas con los números 4 Y 7 son REGULARES, y se deben cuidar, sin que ello demande mucho esfuerzo, porque en últimas son un respaldo de la organización.

### **9.1.4 DEBILIDADES**

Se considera la número 3 como SEVERA, y debe generar acciones inmediatas para contrarrestar sus efectos negativos frente a los objetivos de la empresa.

Las enunciadas bajo los números 1, 2 y 5 se catalogan como MODERADAS, dado que no son relevantes tampoco deben ser subestimadas y se debe buscar su neutralización si el esfuerzo que demandan no es muy importante.

Y las señaladas en los numerales 4 y 6 son LEVES, considerando que no son problemas estructurales para la compañía, se deben considerar para ser eliminadas sólo si los esfuerzos y recursos no son mayores a los beneficios que se obtendrían.

Tomando la matriz de crecimiento propuesta por Ansoff<sup>6</sup>, si se tiene en cuenta que Alcanos, por ser una empresa de servicios públicos dedicada a la distribución y comercialización de gas natural, con énfasis en construcción de instalaciones internas, no tiene proyectado ofrecer nuevos productos, su estrategia de crecimiento está orientada a fortalecer el mercado servido en la actualidad y la penetración y desarrollo de nuevos mercados.

**Figura 18. Matriz Producto-Mercado**

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Misión Actual	Estrategias de penetración	Desarrollo de nuevas líneas de productos
Misión Nueva	Desarrollo de nuevos mercados	Estrategias de diversificación

**Fuente: Ansoff (1.990).**

<sup>6</sup> Ansoff H. I. Implanting Strategic Management 1990.



**Figura 19. Análisis Vectorial del Crecimiento del Mercado**

<b>ANÁLISIS VECTORIAL DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>					
<b>O P C I O N E S  D E  M E R C A D O</b>		<b>Productos Actuales</b>	<b>Productos Mejorados</b>	<b>Extensión de Línea</b>	<b>Productos Nuevos</b>
	<b>MERCADO ACTUAL</b>	Productos Actuales	→	→ ↓	→ ↓
	<b>MERCADO EXTENDIDO</b>	→ ↓	↘	↓	↓
	<b>NUEVO MERCADO NACIONAL</b>	→ ↓	→	↘	→ ↓
	<b>NUEVO MERCADO INTERNACIONAL</b>	→ ↓	↘	↘ ↓	→ ↓
<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>					

Elaboró: Grupo de Trabajo

El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones del mercado de la compañía. Tiene su fundamentación en el análisis producto-mercado que introdujo Ansoff.

De acuerdo a esto, se propone desarrollar las siguientes opciones estratégicas.

- Lograr optimizar los procesos señalados en la propuesta de organización buscando una mayor productividad.

- Consolidar el mercado existente, buscando el incremento del consumo en forma responsable y logrando una mayor satisfacción de los clientes.
- Mejorar la cobertura del servicio, en mercados servidos actualmente, como en nuevos mercados de consumo de gas natural.
- Lograr crecer a un 20% en los próximos cinco (5) años a nivel de clientes y rentabilidad.
- Posicionarse en la región Surcolombiana como la empresa distribuidora de gas natural más grande, sólida, rentable y con el mejor equipo humano y técnico.

## 10. DEFINICIÓN SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DEL PLAN OPERATIVO

### 10.1 MAPA ESTRATÉGICO

Figura 20. Mapa Estratégico

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>LOGRAR LA EXCELENCIA OPERACIONAL</b>		<b>CONSOLIDAR EL MERCADO EXISTENTE</b>		<b>MEJORAR LA COBERTURA DEL SERVICIO</b>	
<b>Socios / Inversionistas</b>	Optimizar la relación costo/beneficio		Generar mayor valor con los recursos existentes		Mayores ingresos por venta de instalaciones y gas.	
<b>Cliente</b>	Generar confianza y seguridad	Mejorar la calidad del servicio	Generar cultura de uso del servicio de gas natural en forma	Fidelización de clientes	Incremento en cantidad de clientes o usuarios disfrutando los beneficios del gas natural	
<b>Procesos internos</b>	Agilizar, simplificar y flexibilizar los procesos.	Fortalecer los controles y confiabilidad de los procesos	Desarrollar programas que incentiven el consumo de gas natural	Diversificar los servicios ofrecidos relacionados con la misión y el objeto de la Compañía	Procesos promoción y ventas que faciliten el acceso al servicio a los clientes potenciales	Procesos de construcción de redes e instalaciones que garanticen la agilidad de los procesos y la calidad en el producto final
<b>Aprendizaje e</b>	Disponer de recurso suficiente y con altamente competente					
	Desarrollar la aplicación de recursos tecnológicos e informáticos y comunicaciones					
	Consolidar la capacidad organizativa para cumplir la misión y lograr la visión					
	Fortalecer la cultura y el clima organizacional					
	Desarrollar procesos para asegurar que el conocimiento y fortalecimiento de competencias llegue a todos los niveles de la organización					

Elaboró: Actores del Estudio

### **10.1.1 LOGRAR LA EXCELENCIA OPERACIONAL**

Siendo Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. una empresa de Servicios Públicos distribuidora de Gas Natural, su misión está orientada a prestar servicios que se caracterizan por ser técnicos y operativos y que deben satisfacer las necesidades de los clientes caracterizados por estar ubicados de una manera muy dispersa.

Es por esto que lograr la EXCELENCIA OPERACIONAL se convierte en un imperativo para esta organización, logrando de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes de una manera eficaz y amigable y con un uso eficiente de los recursos.

El desarrollo del recurso humano con altos niveles de competencias humanas y técnicas apoyado de una cultura organizacional orientada al servicio y la implementación de recursos tecnológicos informáticos y de comunicaciones que respondan a las necesidades de flexibilidad e inmediatez, tienen alta importancia en logro de este objetivo.

### **10.1.2 CONSOLIDAR EL MERCADO EXISTENTE**

Con 79 poblaciones atendidas a lo largo del país y una cobertura en servicio del 87% (usuarios instalados/anillados reales), considerando que el servicio público genera una relación de largo plazo con sus clientes, lo anterior unido a la tendencia de disminución en el consumo per cápita, hacen de la consolidación del mercado existente un objetivo de primer orden para la organización.

Desarrollar programas que incentiven el consumo y generen fidelización al consumo y la imagen institucional serán un reto importante, dado que aunque el gas natural es un combustible de primera necesidad, los usuarios pueden encontrar fácilmente sustitutos si no encuentran en la empresa distribuidora una solución ágil y efectiva a sus necesidades.

### **10.1.3 MEJORAR LA COBERTURA DEL SERVICIO**

No obstante una cobertura global del 87%, se tienen municipios con coberturas inferiores al 40% donde el retorno de la inversión se ve afectada así como la optimización de los recursos de la compañía, así mismo las oportunidades de incursionar en nuevos mercados donde es viable llevar el servicio por disponibilidad de gas o sistemas de distribución por gasoducto por tubería o gasoductos virtuales y el aprovechamiento de subsidios otorgados por el gobierno así como evaluar las posibilidades reales de incursionar en mercados internacionales, especialmente en Latinoamérica.

Por lo anterior se deben fortalecer los equipos de ventas con personal competente y estrategias publicitarias y de mercadeo. Igualmente se deben desarrollar sistemas constructivos altamente efectivos y eficientes en construcción de redes, instalaciones internas y certificación de instalaciones.

Para esto es necesario conocer la geografía nacional buscando llegar a sitios donde sea alta el número de consumidores y se facilite el acceso a las redes de transporte, salvaguardando los recursos y mano de obra calificada.

## 10.2. TABLERO DE MANDO

Mediante el tablero se busca establecer un mecanismo que permita el seguimiento permanente a las estrategias planeadas y el logro de los objetivos y metas desde las perspectivas financieras, de clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento que permitan conocer los avances en cumplimiento, así como tomar las acciones correctivas en cada momento de acuerdo con el cumplimiento de las metas y posibles cambios en el entorno.

**Figura 21. Tablero de Mando**

TABLERO DE MANDO			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	META
<b>LOGRAR LA EXCELENCIA OPERACIONAL</b>			
Financiero	Optimizar los costos operacionales	Costos iguales o por debajo del estándar	90%
Clientes	Elevar la satisfacción de los clientes	Nivel de Satisfacción de los clientes	95%
Procesos internos	Disminuir el tiempo de atención de solicitudes	Tiempo transcurrido entre la solicitud y su solución	2 días
	Disminuir los errores operacionales	Cantidad de errores operacionales	0
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir el índice de rotación de personal	Rotación de personal	5%
	Disponibilidad de herramientas tecnológicas	Interrupción de procesos por fallas tecnológicas o de	0
	Evaluaciones de desempeño	Personal cumple con sus competencias y perfiles	100%
<b>CONSOLIDAR EL MERCADO EXISTENTE</b>			
Financiero	Generar mayor valor con los recursos existentes	Crecimiento de rentabilidad económica	5%
Clientes	Incrementar el consumo por usuario	Consumo per cápita	20 m3
Procesos internos	Rapidez y flexibilidad en los procesos	Cumplimiento de los estándares para la ejecución de las tareas	100%
	Solución de solicitudes, quejas y reclamos	Tiempo transcurrido entre la solicitud y su solución	2 días
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir el índice de rotación de personal	Rotación de personal	5%
	Disponibilidad de herramientas tecnológicas	Interrupción de procesos por fallas tecnológicas o de comunicaciones	0
	Evaluaciones de desempeño	Personal cumple con sus competencias y perfiles	100%
<b>MEJORAR LA COBERTURA DEL SERVICIO</b>			
Financiero	Mayores ingresos por venta de instalaciones y gas	Crecimiento de rentabilidad económica	5%
Clientes	Incrementar el número de instalaciones en servicio en las redes existentes	Cobertura en servicio	85%
Procesos internos	Incrementar las ventas de instalaciones de gas	Cumplimiento en presupuesto de ventas	100%
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir el índice de rotación de personal	Rotación de personal	5%
	Disponibilidad de herramientas tecnológicas	Interrupción de procesos por fallas tecnológicas o de comunicaciones	0
	Evaluaciones de desempeño	Resultados de evaluación del personal	100%

Elaboró: Actores del Estudio

Elaboró: Actores del Estudio

## 10.3 MATRIZ SEMAFORO

Figura 22. Tablero de Mando-Matriz Semáforo

TABLERO DE MANDO-MATRIZ SEMAFORO						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	EXCELENTE	ACEPTABLE	PELIGRO
LOGRAR LA EXCELENCIA OPERACIONAL						
Financiero	Optimizar los costos operacionales	Costos iguales o por debajo del estándar	90%	80%	89%	95%
Clientes	Elevar la satisfacción de los clientes	Nivel de Satisfacción de los clientes	95%	99%	94%	90%
Procesos internos	Disminuir el tiempo de atención de solicitudes	Tiempo transcurrido entre la solicitud y su solución	2 días	1 DÍA	2 DIAS	3 DIAS
	Disminuir los errores operacionales	Cantidad de errores operacionales	0	0%	0%	0,1%
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir el índice de rotación de personal	Rotación de personal	5%	1%	4%	6%
	Disponibilidad de herramientas tecnológicas	Interrupción de procesos por fallas tecnológicas o de	0	0%	0%	0,1%
	Evaluaciones de desempeño	Personal cumple con sus competencias y perfiles	100%	100%	99%	101%
CONSOLIDAR EL MERCADO EXISTENTE						
Financiero	Generar mayor valor con los recursos existentes	Crecimiento de rentabilidad económica	5%	6%	4,5%	4%
Clientes	Incrementar el consumo por usuario	Consumo per cápita	20 m3	21 M3	20 M3	18 M3
Procesos internos	Rapidez y flexibilidad en los procesos	Cumplimiento de los estándares para la ejecución de las tareas	100%	100%	99%	95%
	Solución de solicitudes, quejas y reclamos	Tiempo transcurrido entre la solicitud y su solución	2 días	1 DIA	2 DIAS	3 DIAS
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir el índice de rotación de personal	Rotación de personal	5%	3%	5,5%	6%
	Disponibilidad de herramientas tecnológicas	Interrupción de procesos por fallas tecnológicas o de comunicaciones	0	0%	0%	0,1%
	Evaluaciones de desempeño	Personal cumple con sus competencias y perfiles	100%	100%	100%	99%
MEJORAR LA COBERTURA DEL SERVICIO						
Financiero	Mayores ingresos por venta de instalaciones y gas	Crecimiento de rentabilidad económica	5%	6%	5%	4,5%
Clientes	Incrementar el número de instalaciones en servicio en las redes existentes	Cobertura en servicio	85%	90%	85%	84%
Procesos internos	Incrementar las ventas de instalaciones de gas	Cumplimiento en presupuesto de ventas	100%	100%	99%	98%
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir el índice de rotación de personal	Rotación de personal	5%	3%	5%	5,5%
	Disponibilidad de herramientas tecnológicas	Interrupción de procesos por fallas tecnológicas o de comunicaciones	0	0%	0%	0,1%
	Evaluaciones de desempeño	Resultados de evaluación del personal	100%	100%	100%	99%

Elaboró: Actores del Estudio

## BIBLIOGRAFIA

**PORTER**, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA. México 1985.

- La ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara editores. Buenos Aires 1991.

**SALLENAVE**, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica, Editorial Norma. Bogotá 1985.

**SERNA G.**, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis. Santafé de Bogotá 1994

**SERNA G.**, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. Editorial 3R Editores. 10ª Edición. Santafé de Bogotá 2008.

**ZAPATA D.** Álvaro. Guía para la elaboración del Diagnóstico Externo de la Organización. Cali, Universidad del Valle, inédito, 1985.

### Páginas Web consultadas:

- ✓ <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/CONPES.3244.pdf>
- ✓ <http://www.naturgas.com>
- ✓ <http://www.ecopetrol.com>
- ✓ <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=358&conID=42581>
- ✓ <http://cdtdegas.com/descargas/memorias/Jornada1/Jueves/presentacionevento.pdf>. myadmin.
- ✓ <http://www.sipg.gov.co/Sipg/Inicio/SectorHidrocarburos/Precios/PreciosCiudades/tabid/113/language/es-CO/Default.aspx>
- ✓ [http://www.acp.com.co/assets/documents/asuntos%20economicos/exploracion y produccion/2010/doctecnico\\_prorroga\\_aranceles\\_2010.pdf](http://www.acp.com.co/assets/documents/asuntos%20economicos/exploracion%20y%20produccion/2010/doctecnico_prorroga_aranceles_2010.pdf)