

**FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESA ENERGAS S.A. E.S.P.
PERIODO 2005 - 2007**

**MARCELA GUERRA VILLARREAL
JESÚS ALFONSO PARADA CRUZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES – VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESA ENERGAS S.A. E.S.P.
PERIODO 2005 - 2007**

**MARCELA GUERRA VILLARREAL
JESÚS ALFONSO PARADA CRUZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de
Especialistas en Alta Gerencia**

Director

Mg. LUIS EDUARDO ENRÍQUEZ LARA, MBA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES – VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2006

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO TEÓRICO	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	25
5. METODOLOGÍA	30
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	30
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	30
5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	30
5.4.1 Fuentes Primarias	30
5.4.2 Fuentes Secundarias	31
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	31
6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.	32
6.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA ENERGAS S.A.	32
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
6.3 ZONA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y VOLÚMENES DE VENTAS	33
6.4 PROVEEDORES	34
6.5 EQUIPOS DE LA EMPRESA PARA SUS ACTIVIDADES	35

6.6 PRESUPUESTO PROYECCIONES FINANCIERAS 2004 - 2005	36
6.7 MISIÓN, VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	36
7. ANÁLISIS EXTERNO O DEL MACROAMBIENTE	37
7.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	37
7.1.1 Crecimiento y Evaluación Poblacional	37
7.1.2 Distribución de la Población Urbano – Rural	38
7.1.3 Calidad de Vida	41
7.2 ENTORNO ECONÓMICO	42
7.2.1 Crecimiento Económico	42
7.2.2 Inflación	43
7.2.3 Empleo	44
7.2.4 Tasas de Interés	45
7.2.5 Tasas de Cambio	46
7.2.6 Globalización de la Economía	46
7.3 ENTORNO POLÍTICO – LEGAL	47
7.3.1 Ambiente Político – Legal	47
7.4 ENTORNO SOCIOCULTURAL	55
7.4.1 Grupos Violentos al Margen de la Ley	55
7.4.2 Población Desplazada	55
7.4.3 Contrabando	56
7.5 ENTORNO TECNOLÓGICO	57
7.5.1 Conocimiento Geológico de la Región	57
7.5.2 Sistemas de Información	57
7.5.3 Control Ambiental	57
7.5.4 Oferta Tecnológica	57
7.6 ENTORNO ECOLÓGICO	57
7.6.1 Impacto Atmosférico	58
7.6.2 Política Energética	59
7.7 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	61

7.7.1 Matriz de Evaluación Integrada	63
7.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos	63
8. ANÁLISIS DEL SECTOR	72
8.1 DIAMANTE COMPETITIVO	72
8.1.1 Factores	72
8.1.2 Estrategias	73
8.1.3 Demanda	73
8.1.4 Cadenas Productivas	73
8.1.5 Demanda	75
8.2 EMPRESAS DEL SECTOR	77
8.2.1 Estructura y Estrategias Empresas del Sector	77
8.2.1.1 Montagas	77
8.2.1.2 Energas	78
8.2.1.3 Supergas	79
8.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	81
8.3.1 Amenaza de Nuevas Incorporaciones o Nuevas Entrantes	81
8.3.2 Amenaza de Servicios o Productos Sustitutos	81
8.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores	81
8.3.4 Poder de Negociación de los Compradores	82
8.3.5 Rivalidad Entre Competidores	82
8.4 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO	87
8.4.1 Benchmarking	90
8.4.2 Matriz del Perfil Competitivo – Araña de Benchmarking	91
8.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	95
9. ANÁLISIS INTERNO	96
9.1 PRESENTACIÓN	96
9.2 PLANEACIÓN	96
9.3 ORGANIZACIÓN	97
9.4 DIRECCIÓN	101
9.5 EVALUACIÓN Y CONTROL	102

9.6 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	103
9.7 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	103
9.7.1 Gestión y Situación Contable y Financiera	103
9.7.2 Gestión Competitiva	104
9.7.3 Gestión del Talento Humano	106
9.8 GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO	107
9.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	114
9.10 MATRIZ DOFA	115
9.11 ANÁLISIS DEL CLIENTE	118
9.11.1 Encuesta dirigida a usuarios de gas de la empresa Energas S.A	118
9.11.2 Tabulación de la encuesta a usuarios de la empresa Energas S.A	120
9.11.3 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos	123
9.12 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	124
9.12.1 Horizonte de Tiempo	124
9.12.2 Misión	124
9.12.3 Visión	124
9.12.4 Principios Organizacionales	124
9.12.5 Valores Corporativos	125
9.12.6 Objetivos Corporativos	125
9.12.7 Formulación de Estrategias	126
9.12.7.1 Definición de la Unidad de Negocio	126
9.12.7.2 Estrategias de Negocio para el Gas Domiciliario	126
9.12.7.2.1 Estrategia de Penetración en el Mercado Urbano y Rural	126
9.12.7.2.2 Estrategia de Desarrollo de Mercado y Ampliación de Uso	126
9.12.7.3 Matriz de la Gran Estrategia	130
9.12.7.4 Matriz de Política Direccional o Ventana Estratégica (MPC)	131
9.12.7.5 Matriz de Grupo Consultor de Boston (GCB)	132
9.12.7.6 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	134
9.12.7.7 Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica - MCPE	136
9.12.8 La Gran Estrategia de Mercadeo	138

9.12.9 Plan De Acción	138
9.12.10 Seguimiento y Control	138
9.13 INDICADORES DE GESTIÓN	140
9.13.1 Indicadores Financieros	141
9.13.2 Indicadores de Cumplimiento	141
9.13.3 Indicadores de Evaluación	141
9.13.4 Indicadores de Eficiencia	142
10. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	144
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	147

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Venta en galones en el Departamento de Nariño 2004 (galones)	34
Cuadro 2. Venta en galones en el Departamento de Nariño 2005 (1er trimestre)	34
Cuadro 3. Mercado GLP potencial de acuerdo a la población	37
Cuadro 4. Tasas de crecimiento de la población	38
Cuadro 5. Proyección población por cabecera y resto – 2005 – Nariño	39
Cuadro 6. Población en miseria	41
Cuadro 7. Crecimiento económico en Colombia 1995 - 2005	42
Cuadro 8. Inflación 1997 – 2004	43
Cuadro 9. Tasa de desempleo 1990 – 2003	44
Cuadro 10. Tasas de interés Enero – Junio (2005)	45
Cuadro 11. Tasa representativa del dólar 2004 – 2005	46
Cuadro 12. Mercado de GLP afectado por Contrabando	56
Cuadro 13. Orden Público y Gobernabilidad	56
Cuadro 14. Análisis del Macro ambiente: Entorno Demográfico	61
Cuadro 15. Análisis del Macro ambiente: Entorno Económico	61
Cuadro 16. Análisis del Macro ambiente: Entorno Político-Legal	62
Cuadro 17. Análisis del Macro ambiente: Entorno Sociocultural	62
Cuadro 18. Análisis del Macro ambiente: Entorno Tecnológico	62
Cuadro 19. Análisis del Macro ambiente: Ecológico	62
Cuadro 20. Matriz MEFE	63
Cuadro 21. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno	65
Cuadro 22. Estructura de la Industria	86
Cuadro 23. Factores Claves de Éxito	89
Cuadro 24. Matriz del Perfil Competitivo	92
Cuadro 25. Conocimiento de las Directrices de la Empresa	97
Cuadro 26. Conocimiento de Manuales de Funciones y Procedimientos Específicos al Cargo.	98
Cuadro 27. Conocimiento de la Estructura Organizacional de la Empresa	99

Cuadro 28.	Sistemas de control para los cargos	102
Cuadro 29.	Servicio Post-Venta	106
Cuadro 30	Guía de análisis interno: Área de Gestión Administrativa	108
Cuadro 31	Guía de análisis interno: Área de Gestión de Producción	108
Cuadro 32	Guía de análisis interno: Área de Gestión de Talento Humano	109
Cuadro 33	Guía de análisis interno: Área de Gestión Comercial	109
Cuadro 34	Guía de análisis interno: Área de Gestión Financiera	109
Cuadro 35	Matriz de Evaluación Integrada Interna	110
Cuadro 36	Matriz MEFI	114
Cuadro 37	Matriz DOFA	116
Cuadro 38	Estrategias De Negocio	127
Cuadro 39	Matriz MPC	131
Cuadro 40	Matriz PEYEA	134
Cuadro 41	Matriz MCPE	136
Cuadro 42	Plan de Acción	139

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Cadena Productiva de Gas	74
Grafico 2. Mercado Potencial de Gas GLP	76
Grafico 3. Resumen Diamante Competitivo de Porter	80
Grafico 4. Resumen Cinco Fuerzas competitivas	83
Grafico 5. Logística del GLP en Colombia	87
Grafico 6. Factores de Éxito	89
Grafico 7. Araña de Benchmarking	94
Grafico 8. Organigrama Actual de la Empresa Energas S. A. E.S.P.	100
Grafico 9. Comportamiento de las Ventas en los Últimos dos Años	105
Grafico 10. Matriz I – E (Interno – Externo)	129
Grafico 11. Matriz de la Gran Estrategia	130
Grafico 12, Matriz MPC	131
Grafico 13, Participación Relativa del Mercado	133
Grafico 14, Matriz PEYEA	135

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Plan de mantenimiento Preventivo	149
Anexo 2. Plan de Servicio Posventa.	150

RESUMEN

El direccionamiento estratégico como proceso de crear y mantener una relación viable entre la organización y su medio ambiente, es una herramienta importante para conducir a la empresa a una posición competitiva de liderazgo, que asegura a la organización mantenerse a largo plazo en el mercado.

Este documento contiene el proceso para la formulación de un plan estratégico para la empresa Energas S.A. E.S.P.

Se efectuó un análisis del ambiente externo de la organización a través del estudio de los factores que inciden en este, para identificar oportunidades y amenazas

También se realizó un análisis del sector del GLP en el país y el Departamento de Nariño, con el fin de conocer la situación de la empresa respecto al sector e identificar las ventajas competitivas que tiene la organización y plantear estrategias que le permitan un mejor posicionamiento dentro de este.

Se analizó el ambiente interno de la organización a través de un diagnóstico que permite evaluar su situación interna e identificar fortalezas y debilidades de la empresa.

El estudio anterior nos permitió formular y seleccionar estrategias de mercadeo fundamentadas en las fortalezas de la organización con el fin de corregir sus debilidades y de esta manera tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Se sugiere a la empresa, diseñar una estructura organizacional adecuada y sistemas de control necesarios para la implementación de las estrategias seleccionadas por la organización. Como también se planteó un plan de acción que permita implementar las estrategias sugeridas a la empresa para mejorar a la organización tanto internamente como mejorar la posición competitiva en el mercado actual.

ABSTRACT

The strategic addressing as a process of creating and keep a viable relation between administration and its environment, It is an important tool for leading to a enterprise to competitive position of leadership that saves to organization to keep for along time in the merchandise.

This paper contains the process for a formulation of a strategic plane directed to named enterprise Energas S.A.E.S.P.

It was made an analyze of GLP zone in this country and in the Department of Nariño, with the aim of knowing the situation of the enterprise with respect to the zone and identify the competitive advantages that has the organization and establish strategies that let a better location into of 11.

It was analyzed the internal environment of the organization through of a diagnose that lets to evaluate its internal situation and identify the fortalice and weakness of enterprise.

The above study let us formulate and choose the strategies of marketing supported in fortalices of the organization with the end of correcting its weakness' and in this way take advantage of the chances and decrease danger.

It is suggested to the enterprise; make a new design of a new structure of order and new control systems for implementation of strategies selected by the organization. It was said that aplane of action that lets to use the strategies suggested to the enterprise for improvement at the organization as internal way as improving the competitive position into the dated marketing.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las organizaciones sin importar su naturaleza, se enfrentan continuamente a grandes cambios en su entorno, por lo que se hace imprescindible proponer alternativas de acción, de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa y las exigencias de los mercados modernos.

Definir un direccionamiento estratégico enfocado hacia el mercadeo para la empresa Energas S.A., tiene como objetivo primordial crear una ventaja competitiva y mantenerla en el largo plazo, con el fin de aprovechar las oportunidades y crear recursos adicionales a favor de la empresa en relación con sus competidores. Oportunidades potenciales como las que ofrecen los tratados comerciales con otros países o el conjunto de ellos, que permiten entre otros beneficios disponer de materias primas y maquinarias a menores costos.

Además los tratados de libre comercio exigen a las empresas ser más competitivas puesto que promueven la modernización del aparato productivo y la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros; con repercusiones favorables en el volumen de exportaciones, la generación de empleo y la transferencia de tecnología.

El direccionamiento estratégico es el proceso de crear y mantener una relación viable entre la organización y su medio ambiente a través de la definición de propósitos, objetivos y metas de la empresa, estrategias de mercadeo que permitan su crecimiento y planes para las operaciones de toda la organización.

Cuando la empresa ha evaluado su entorno externo (amenazas – oportunidades), e interno (fortalezas – debilidades), entonces puede desarrollar estrategias que le permitan alcanzar sus metas y objetivos generales.

Si estas estrategias son implementadas y contemplan un riguroso seguimiento para ser objetivas, contribuirán al logro de los proyectos y sus metas.

El trabajo desarrollado además tiene por objetivo no solo desarrollar un ejercicio académico, sino sentar las bases prácticas de un plan que oriente y armonice la gestión institucional de la empresa, que permita incorporar la planeación como un proceso continuo en todas las áreas de gestión de la misma, consolidando una nueva cultura basada en una manera de pensar y actuar estratégica, es decir la creación de un sistema gerencial soportado en una cultura difundida y compartida con todos los funcionarios, donde prime el trabajo en equipo, el liderazgo, la actitud al cambio y el compromiso por el bienestar de la organización y la comunidad en general

Con este trabajo se pretende impulsar a la empresa Energas S.A., señalarle el mejor camino para incrementar la competitividad de la empresa, asegurando así su desarrollo sostenible y la consolidación futura de su presencia en estos mercados.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Formulación de un plan estratégico para la empresa ENERGAS S.A. E.S.P.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa objeto de estudio centra la captación de sus ingresos en la comercialización de Gas Propano domiciliario. En la actualidad es un negocio que brinda rentabilidad a los accionistas y cubre los mercados de Nariño en sus principales municipios.

La empresa ENERGAS ha elaborado planes de acción a corto plazo (máximo de un año) y la falta de una planeación estratégica ha dificultado la posibilidad de buscar alternativas que permitan la modernización en el envasado y la optimización del servicio de distribución y la evaluación del servicio postventa, lo cual podría significar el aumento de inversión en recursos que seguramente mejoraría su imagen corporativa y su posicionamiento en el mercado, logrando de esta manera una mayor rentabilidad y cobertura a nivel departamental.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿La formulación de un plan estratégico le permitirá a la empresa ENERGAS S.A, E.S.P. ser más competitiva y obtener un mayor posicionamiento en el mercado regional?

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿De que modo la planeación Estratégica puede ser alternativa de mejora a los problemas de planeación de la empresa Energias?
- ¿Es importante para la organización identificar y analizar el entorno en el cual desarrolla sus actividades?
- ¿Es importante para la organización establecer estrategias de mercadeo que logren aumentar la participación de la empresa en la venta de gas domiciliario?
- ¿Es importante para la empresa hacer un análisis interno de sus procesos?
- ¿Como afecta a la empresa las amenazas y las oportunidades que tiene en su entorno?

- ¿Como afecta al desarrollo de la empresa las fortalezas y las debilidades que tiene la organización?
- ¿Como afecta a la organización el poder que ejercen sobre ella clientes, proveedores, la competencia y los productos sustitutos?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico para la empresa ENERGAS S.A. E.S.P., enfocado hacia el mercadeo, realizando un análisis de su situación interna y externa que permita identificar y seleccionar su misión, metas corporativas análisis del ambiente competitivo externo, análisis del ambiente interno para luego formular e implementar estrategias de mercadeo que permitan mejorar a la organización tanto internamente y de igual manera mejorar la posición competitiva en el mercado actual.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Realizar el análisis del ambiente externo de la organización a través del análisis de los factores que inciden en este; como son: los entornos económico, político, jurídico, demográfico, tecnológico, social, cultural, y ecológico, para identificar oportunidades y amenazas.
- ◆ Realizar el análisis del sector del GLP en el País y el Departamento de Nariño para determinar la situación de la empresa respecto al sector con el fin de conocer las ventajas competitivas que tiene la organización y plantear estrategias que le permitan un mejor posicionamiento dentro de este.
- ◆ Realizar el análisis del ambiente interno de la organización a través de un diagnostico que se efectuara analizando su estructura organizacional que permita evaluar su situación interna e identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- ◆ Formular y seleccionar estrategias de mercadeo fundamentadas en las fortalezas de la organización con el fin de corregir sus debilidades y de esta manera tomar ventaja de oportunidades y contrarrestar amenazas.
- ◆ Diseñar una estructura organizacional adecuada y sistemas de control necesarios para la implementación de las estrategias seleccionadas por la organización.
- ◆ Diseñar un plan de acción a seguir para implementar las estrategias seleccionadas por la empresa.

3. JUSTIFICACION

La planeación estratégica como instrumento de medición de la gestión permite poner en práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de la especialización, aportando a la empresa los conocimientos adquiridos, los cuales al ser puestos en práctica por la misma permitirán a esta y a sus directivos concientizarse de la importancia que tendría este proceso para el desarrollo futuro de la organización. Este proceso le servirá a la empresa para posicionarse en el sector haciéndola más viable en el mediano y largo plazo a través del análisis de los entornos.

En este sentido proponemos la formulación de un plan estratégico enfocado hacia el mercadeo para la empresa ENERGAS S,A, E.S.P. aprovechando su amplio conocimiento y experiencia en la comercialización del gas domiciliario en el Departamento de Nariño, y porque cuenta con los recursos físicos y humanos para llevar a cabo el proyecto.

4. MARCO DE REFERENCIA

Ya que no existe ningún estudio documentado que haga referencia a la comercialización del gas propano en el Departamento de Nariño, que nos pueda servir como referencia en el presente trabajo, se utilizará los conocimientos internos y la información que posee la organización.

4.1 MARCO TEORICO

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un “mapa” de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal y organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa. En general se trata de la interacción entre los entornos externo e interno y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según Imac Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: “Eficiencia” y “Eficacia”, dice que “Eficiencia” es “hacer correctamente las cosas” y “Eficacia” es “hacer las cosas correctas”.

La definición de estrategia tiene orígenes militares. Desde el punto de vista empresarial citando a Alfred Chandler definió estrategia como “la determinación de

metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Esta definición involucra planeación racional. De manera similar James B. Quinn ha definido la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”. Estas definiciones corresponden a un enfoque tradicional.

El nuevo enfoque como lo ha señalado Henry Mintzberg supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es producto de la planeación racional, ignorando el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es mas de lo que una compañía intenta o planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo. Mintzberg ha definido la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”.

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado.

Una estrategia bien formulada ayuda al “Mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “Única y Viable”, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

C. H. Besseyre.

La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

Theodore A. Smith.

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Chandler J.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.

Stephenhamill Wheeler, Davis.

La estrategia puede ser definida con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.

Kenneth, Andrew.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planeación Estratégica hoy en día se considera como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar – hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial almacenado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Una conceptualización a nuestro criterio bastante precisa es la siguiente, elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV :

“Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”.

Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985

Algunas definiciones de planeación estratégica tomada de diferentes autores manifiestan lo siguiente:

- PE. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir –y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

Algunos beneficios de la planeación estratégica pondrían resumirse de la siguiente manera:

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Cilindro: Es el Recipiente utilizado para almacenar y transportar GLP, cuya capacidad volumétrica total no excede de cero coma doce metros cúbicos ($0,12m^3$) de contenido de agua a Condiciones de Referencia (100 libras de contenido de GLP), y que por su tamaño y peso permite ser transportado manualmente con cierta facilidad. Su construcción debe cumplir con la NTC 522-1.

Cisterna: Es el Recipiente utilizado para el transporte de GLP a granel, en estado líquido bajo presión, que está montado en el chasis de un vehículo automotor o remolque (terrestre) o en embarcaciones (marítimo o fluvial), diseñado y fabricado de acuerdo con las especificaciones establecidas en las normas NTC, o en su defecto en las consagradas en el Código ASME y en las normas DOT que sean aplicables según el caso.

Expansión Volumétrica: Hace referencia al incremento o disminución de producto que se presenta por fenómenos de presión y temperatura.

Regulador: Instrumento utilizado para nivelar presiones entre el recipiente o cilindro y el equipo que utiliza el producto.

Entorno: Condiciones naturales y sociales que conforman el ámbito en que actúan y se desarrollan las organizaciones.

G.L.P: Gas licuado del Petróleo que proviene de la refinación de este ultimo y constituye un energético utilizado en los hogares y la industria. Constituido por mezclas de hidrocarburos extraídos del procesamiento del gas natural o del petróleo, gaseosos en condiciones atmosféricas, que se licuan fácilmente por enfriamiento o compresión, constituidos principalmente por propano y butanos.

Válvulas: Elementos mecánicos que regulan el flujo del liquido GLP de un envase a otro.

Certificado de Conformidad: Es el documento emitido de acuerdo con las reglas de un sistema de certificación, en el cual se manifiesta adecuada confianza de que un producto, proceso o servicio debidamente identificado está conforme con una norma técnica u otro documento normativo específico.

Comercializador Mayorista: Es la empresa de servicios públicos tal y como está definida en el literal d) del artículo 1º. de la Resolución 074.

Condiciones de Referencia: Son las condiciones de presión y de temperatura a las cuales se referencia los volúmenes de GLP. Como Condiciones de Referencia (estándar), se toman los valores convencionales equivalentes a una temperatura de quince coma seis grados centígrados (15,6° C) (60° F), y una presión de ciento uno coma tres kilopascales (101,3 kPa) (14,7 psi).

Depósitos: Es el centro de acopio de un Distribuidor, destinado al almacenamiento de Cilindros para su distribución a través de Expendios o vehículos a domicilio, tal y como está definido en el literal j) del artículo 1º. de la Resolución 074. Está conformado por el conjunto de instalaciones ubicadas en una misma área, debidamente techadas y ventiladas previo el cumplimiento de las normas y reglamentos previstos en el Capítulo 2 del Título V de la presente Resolución. Los Depósitos tendrán como mínimo una plataforma que permita el cargue y descargue de Cilindros e instalaciones apropiadas para cumplir en forma técnica y segura las operaciones propias de su naturaleza.

Distribuidor: Es la empresa de servicios públicos tal y como está definida en el literal f) del artículo 1º. de la Resolución 074.

Expendios: Es la instalación perteneciente a un Distribuidor, tal y como está definida en el literal k) del artículo 1º. de la Resolución 074. Los Expendios deberán cumplir con las normas y reglamentos previstos en el Capítulo 3 del Título V de la presente Resolución.

Galón: Es la unidad de volumen equivalente a tres coma setecientos ochenta y cinco decímetros cúbicos (3,785dm³) (3,785 litros).

Gran Comercializador: Es el productor o importador de GLP tal y como está definido en el literal c) del artículo 1º. de la Resolución 074 .

Máxima Presión de Ensayo Permisible: Es la máxima presión interna del fluido de prueba prescrita por la normas técnicas aplicables para los ensayos de presión de Recipientes o Sistemas de Tuberías de acuerdo con el tipo de material en que estén construidos.

Planta almacenadora: Es la infraestructura física mediante la cual un Comercializador Mayorista puede recibir GLP, directamente por tubería bajo el sistema de Trasiego o por otro sistema que se requiera implantar para garantizar el suministro por parte de los Grandes Comercializadores, con el fin de almacenarlo y suministrarlo a granel a los Distribuidores, tal y como está definido en el literal h) del artículo 1º. de la Resolución 074.

Planta Envasadora: Es la infraestructura física provista de instalaciones y equipos mediante la cual un Distribuidor envasa GLP en Cilindros tal y como está definido en el literal i) del artículo 1o. de la Resolución 074. Las Plantas Envasadoras deben contar como mínimo de: **i)** un Tanque Estacionario de GLP; **ii)** una plataforma de llenado con sus respectivos equipos de medición para el envasado de Cilindros; **iii)** bombas, compresor, Sistema de Tubería para el manejo de líquidos y retorno de vapores; **iv)** un sistema de drenaje y desgasificación de Cilindros y disposición de los líquidos; y, **v)** los demás equipos necesarios para realizar, en forma técnica y segura, cada una de las operaciones propias de su naturaleza.

Presión de Diseño: Es la máxima presión permisible prevista por las normas técnicas aplicables a cada Recipiente o Sistema de Tuberías, determinada mediante los procedimientos de diseño establecidos para el tipo de materiales en que estén construidos.

Presión Efectiva de Operación: Es la presión a la cual es operado habitualmente un Recipiente o un sistema de tuberías.

Recipiente: Es el Tanque Estacionario, el Tanque Semiestacionario, la Cisterna o el Cilindro, utilizado según su naturaleza para almacenar, transportar o distribuir GLP, diseñado, construido y probado de acuerdo con las especificaciones establecidas en las NTC o en su defecto en las consagradas en el Código ASME y en las normas DOT según sea el caso.

Reglamento Técnico o Resolución: La constituye la presente Resolución "Por la cual se dictan las reglamentaciones técnicas a las cuales debe someterse el almacenamiento, manejo, comercialización mayorista y distribución de Gas Licuado del Petróleo, GLP"

Resolución 074: Es la Resolución No. 074 de septiembre 10 de 1996 expedida por la Comisión de Regulación de Energía y Gas, "Por medio de la cual se regula el servicio público domiciliario de gases licuados del petróleo (GLP), y se dictan otras disposiciones".

Sistema de Protección contra Incendio: Es el conjunto de equipos y tuberías contra incendio diseñados, calculados y construidos de acuerdo con las normas NFPA 10, 13, 15, 22 y 24, reconocidas internacionalmente o por las NTC que las sustituyan, las cuales se refieren a la red de suministro de agua, bombas, reservorios de agua tales como tanques y embalses, hidrantes, monitores, mangueras, boquillas rociadoras y extintores.

Talleres: Son las personas escogidas mediante convocatoria pública en los términos del artículo 36 de la Resolución 074, que tienen por objeto realizar las actividades de mantenimiento, reparación y reposición de Cilindros, Tanques Estacionarios, Tanques Semiestacionarios sus partes y accesorios.

Tanque Estacionario: Recipientes en acero que son utilizados para el almacenamiento de producto a granel.

Es el Recipiente cuya capacidad volumétrica total excede de cero coma cuarenta y cinco metros cúbicos ($0,45\text{m}^3$) de contenido de agua (420 libras de contenido de GLP) a Condiciones de Referencia, y que, por razón de su tamaño y peso, debe permanecer en el sitio de emplazamiento. Su diseño y construcción debe cumplir con las especificaciones establecidas en las NTC o en su defecto en las consagradas en el Código ASME y tener certificación del fabricante.

Tanque Semiestacionario: Es el Recipiente cuya capacidad volumétrica total está comprendida entre mas de cero coma doce metros cúbicos ($0,12\text{m}^3$) de contenido de agua (100 libras de contenido de GLP) y cero coma cuarenta y cinco metros cúbicos ($0,45\text{m}^3$) de contenido de agua (420 libras de contenido de GLP) a Condiciones de Referencia, y que, por razón de su tamaño y peso debe permanecer en el sitio de emplazamiento. Su diseño y construcción debe cumplir con la NTC 3712 y tener certificación del fabricante.

Transportador de GLP: Es la persona que realiza la actividad definida en el literal g) del artículo 1o. de la Resolución 074.

Trasiego: Es la operación de llenado y vaciado de Recipientes, por diferencia de presión, que se efectúa por gravedad, bombeo o por compresión.

Usuario: Es la persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación del servicio público domiciliario de GLP, bien como propietario del inmueble donde éste se presta, o como receptor directo del servicio, tal y como está definido en el artículo 14.33 de la Ley 142 de 1994.

Válvula de Exceso de Flujo: Es el dispositivo diseñado para interrumpir el paso de una corriente de líquido o vapor, cuando su caudal excede un valor predeterminado. Este dispositivo utiliza la caída de presión como señal de entrada.

Válvula de Alivio de Presión: Es el dispositivo de alivio de presión diseñado tanto para abrir como para cerrar, de manera que pueda mantener una presión interna del fluido en un Recipiente por debajo de un valor determinado.

ASME: Es la sociedad americana de ingenieros mecánicos de los Estados Unidos de América - American Society of Mechanical engineers- encargada de velar por la normalización de todo lo relacionado con la ingeniería mecánica.

CREG: Es la comisión de regulación de energía y gas, organismo de regulación energética creado por el Decreto 2119 de 1992 y modificado a su vez por la Ley 142 de 1994 y por la Ley 143 de 1994.

ICONTEC: Es el instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación, que cumple con las funciones de ser organismo nacional de normalización, en virtud del decreto 2269 de 1993.

NTC: Son las normas técnicas Colombianas vigentes, es decir, su última versión, expedidas por el ICONTEC. Su aplicación prima por encima de cualquier norma internacional.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se pretende establecer un estudio analítico deductivo y descriptivo que busca mejorar la rentabilidad y el servicio al usuario que presta la empresa de gas ENERGAS S.A. E.S.P. en el Departamento de Nariño, identificando oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas que nos ayude de esta manera a proyectar estrategias enfocadas hacia el mercadeo, para que la empresa logre ser mas competitiva.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se plantea en este trabajo es un método analítico deductivo en el cual se basa la planeación estratégica, identificando elementos específicos tanto internos como externos a la empresa, estableciendo objetivos particulares que nos permitan optimizar el análisis e identificar conclusiones.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el análisis y desarrollo de este trabajo, se tomo como área de estudio la planta de la empresa de Energas S.A. E.S.P, y la oficina de atención al cliente ubicadas en la ciudad de Pasto del Departamento de Nariño, donde la empresa desarrolla su actividad comercial y como elemento de estudio a los trabajadores de la empresa tanto de la parte administrativa como operativa.

5.4 FUENTES DE INFORMACION

Se utilizara información de tipo cualitativo y cuantitativo clasificada en fuentes primarias y secundarias, obteniendo así los resultados necesarios para la investigación como son el DANE, ECOPETROL, CREG, SUPERINTENDENCIA y la información que poseen las agremiaciones tales como Confedegas y Agremgas.

5.4.1 Fuentes Primarias. La principal herramienta que se va a utilizar es la entrevista directa dirigida a todo el personal que tiene algún tipo de vinculación laboral en la empresa y que trabajan en la planta y en la oficina de atención al cliente de la ciudad de Pasto en el Departamento de Nariño.

5.4.2 Fuentes Secundarias. La información interna se puede extraer de informes de Juntas Directivas, estados financieros, informes del área financiera y de gerencia, manuales y toda la documentación interna relacionada con la empresa ENERGAS S.A. E.S.P.

5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

La información que va ser recolectada por medio de las entrevistas diseñadas hacia los trabajadores de la planta tiene como fin determinar la percepción que tienen estos hacia la empresa que facilite establecer las motivaciones, actitudes, deficiencias y expectativas con relación a los temas de estudio, con la información que se recolecta en la oficina de atención al cliente se pretende establecer las deficiencias que existen en la prestación del servicio a los usuarios que afecta la lealtad del mismo hacia la empresa y por último con la información que se recolecte a conductores se pretende establecer la percepción que estos tienen con respecto al mantenimiento de la flota que afecta toda la actividad comercial y financiera de la empresa.

Con estos procedimientos se codificara y tabulara la información obtenida realizado un análisis estadístico que permita observar las tendencias de la entrevista.

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

6.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA ENERGAS S.A.

La Empresa Nariñense de gas ENERGAS S.A E.S.P fue creada mediante escritura pública del 10 de diciembre de 1992. El objeto social es la distribución minoritaria de GLP a nivel Departamental de Nariño. La planta de almacenamiento y llenado fue inaugurada el 20 de mayo de 1994, fecha en la cual comenzó la distribución de gas con los vehículos de la empresa.

El capital autorizado de la empresa asciende a \$840 millones, de los cuales a la fecha hay suscritos y pagados \$693 millones. La composición accionaria de acuerdo con el capital pagado que se muestra en el anexo 1, con el detalle de participación de sus 22 accionistas. De estos cinco tienen el 62,97% distribuidos así: con el 14,29% de participación Gas natural, Constructora Sebastián de Belalcázar y Proinvergas S.A., con un 11,74% CEDENAR S.A. y con 8,36% Gas Gombel. El 37,03% restante se distribuye entre personas naturales y jurídicas en un rango de participación entre 0,78% y 6,64%.

Durante el año 1996 se estructuró el programa de gas rural impulsado por ECOPETROL, con el cual se iniciará, durante 1997 distribución a cerca de 1.500 usuarios del sector rural del Departamento de Nariño.

ENERGAS S.A. en la única empresa en el departamento de Nariño que cuenta con la infraestructura de distribución para tanques estacionarios; actualmente tiene 23 instalaciones en edificios de apartamentos, restaurantes e industrias.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa está constituida de la siguiente forma:

- Asamblea general de accionistas
- Junta Directiva integrada por tres miembros principales y tres miembros suplentes.
- Gerencia
- Área Administrativa
- Área Operativa y de Mantenimiento
- Área Comercial
- Área de Control Interno

- ✓ **Numero de trabajadores Administrativos y Operativos:** El personal al servicio de la empresa actualmente es de 74 personas, distribuidas en la siguiente forma:

- **Área Administrativa:**

- 1 Gerente
- 1 Jefe Administrativo
- 1 Contador
- 3 Auxiliares de contabilidad
- 1 Secretarias
- 1 Mensajero
- 1 Cajero
- 1 Almacenista

- **Operación y Mantenimiento:**

- 1 Jefe de Operación y Mantenimiento
- 2 Auxiliares de mantenimiento
- 3 Mecánicos
- 1 Electricista
- 1 Supervisor de Operaciones
- 1 Supervisor de Control de Calidad
- 8 Envasadores
- 2 Selladores

- **Área Comercial:**

- 1 Director comercial
- 1 Jefe de Pedidos Quejas y Reclamos
- 2 Supervisores
- 2 Telemercaderistas
- 36 distribuidores

- **Área de Control Interno:**

- 1 Jefe de Control Interno
- 2 Auxiliares

Igualmente prestan sus servicios por contrato el Revisor Fiscal y el Auditor de Gestión, este ultimo requerido por la Superintendencia de Servicios Públicos.

6.3 ZONA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y VOLÚMENES DE VENTA

La empresa presta sus servicios en el Departamento de Nariño. Las ventas hasta Diciembre de 2004, las cuales se discriminan de la siguiente forma: (ver tabla 1).

Cuadro 1. Ventas en galones en el departamento de Nariño 2004 (galones)

MES	AGENCIAS							TOTAL MES
	PRINCIPAL				IPIALES	CTANQUE	APTOS	
	PASTO	NORTE	OCCIDENTE	ORIENTE				
ENERO	148.200,00	46.795,00	39.215,00	4.030,00	81.149,00	39.826,00	5.076,00	364.291,00
FEBRERO	131.097,00	40.270,00	33.602,00	5.209,00	48.334,00	30.100,00	4.638,00	293.250,00
MARZO	152.154,00	43.079,00	34.860,00	12.053,00	52.883,00	41.423,00	5.046,00	341.498,00
ABRIL	148.709,00	42.148,00	35.730,00	7.255,00	47.370,00	40.124,00	4.441,00	325.777,00
MAYO	162.760,00	39.497,00	39.476,00	3.727,00	51.716,00	38.936,00	5.283,00	341.395,00
JUNIO	153.618,00	44.253,00	37.588,00	1.868,00	51.363,00	40.780,00	4.965,00	334.435,00
JULIO	158.608,00	35.775,00	35.251,00	8.977,00	64.300,00	36.186,00	4.907,00	344.004,00
AGOSTO	151.823,00	29.951,00	27.952,00	17.695,00	61.848,00	40.639,00	5.977,00	335.885,00
SEPTIEMBRE	165.463,00	26.536,00	31.148,00	10.299,00	61.226,00	38.729,00	5.397,00	338.798,00
OCTUBRE	162.044,00	29.017,00	29.016,00	18.288,00	60.293,00	37.060,00	5.428,00	341.146,00
NOVIEMBRE	147.859,00	31.720,00	29.273,00	16.939,00	60.827,00	39.375,00	5.609,00	331.602,00
DICIEMBRE	147.489,00	35.779,00	34.070,00	20.365,00	49.025,00	47.592,00	5.606,00	339.926,00
TOTAL	1.829.824,00	444.820,00	407.181,00	126.705,00	690.334,00	470.770,00	62.373,00	4.032.007,00
PARTICIPACION	45,38%	11,03%	10,10%	3,14%	17,12%	11,68%	1,55%	100,00%

Fuente: Informe de gerencia julio 2005

Cuadro 2. Ventas en galones en el departamento de Nariño 2005 (Primer Semestre galones)

MES	AGENCIAS							TOTAL MES
	PRINCIPAL				IPIALES	CTANQUE	APTOS	
	PASTO	NORTE	OCCIDEN.	ORIENTE				
ENERO	142.294,00	35.468,00	34.542,00	17.791,00	40.475,00	36.704,00	5.517,00	312.791,00
FEBRE	138.642,00	35.007,00	33.107,00	17.706,00	41.555,00	36.845,00	5.869,00	308.731,00
MARZO	156.893,00	41.705,00	34.379,00	18.726,00	42.501,00	37.192,00	4.799,00	336.195,00
ABRIL	152.681,00	40.459,00	33.671,00	21.065,00	46.019,00	39.314,00	6.119,00	339.328,00
MAYO	170.860,00	44.224,00	37.387,00	21.206,00	45.496,00	40.281,00	5.759,00	365.213,00
JUNIO	166.428,00	42.789,00	40.839,00	19.337,00	50.178,00	37.072,00	5.900,00	362.543,00

Fuente: Informe de gerencia julio 2005

Como se puede observar en los cuadros adjuntos tomando como base el primer semestre de los años 2004 y 2005 se ha presentado un incremento del 1.2% en las ventas totales en relación con el año anterior.

6.4 PROVEEDORES

Los proveedores de GLP para ENERGAS S.A., son las almacenadoras mayoristas COLGAS DE OCCIDENTE y ALMACENADORA DE GAS DE OCCIDENTE, localizadas en Yumbo (Valle del Cauca), quienes suministran en la actualidad la totalidad del gas a la empresa.

Los cilindros para la distribución del gas a los usuarios son adquiridos a la firma CINSA S.A. localizada en Cúcuta (Norte de Santander), CILGAS y CIDEGAS ubicadas en Bogotá.

6.5 EQUIPOS DE LA EMPRESA PARA SUS ACTIVIDADES:

ENERGAS S.A., cuenta en el momento con una planta envasadora de cilindros que tiene las siguientes características:

✓ Localización:

Ubicada a cinco kilómetros de Pasto, sobre la carretera que conduce a Popayán y Cali. El área total es de 25.000 metros cuadrados en terreno plano.

✓ Capacidad de almacenamiento:

Esta planta tiene cinco tanques estacionarios de 36.600 galones cada uno para una capacidad total de 183.000 galones, igualmente la empresa cuenta con cinco cisternas para transporte con capacidad 10.200 galones cada una.

✓ Capacidad de envase:

La capacidad de la planta, con el equipo existente de dos motobombas, dos compresores, 34 básculas de llenado, y tres zonas para despacho de vehículos, permite envasar todos los cilindros necesarios que demanda el mercado de la empresa.

Esa capacidad de envase considera igualmente, un área para drenaje y pintura de cilindros actualmente disponible, que permite satisfacer necesidades actuales y futuras.

✓ Equipo de distribución:

En la actualidad para la distribución de los cilindros con GLP a los usuarios, la empresa cuenta con 31 vehículos de su propiedad y cinco vehículos de alquiler, y mas de 12.000 cilindros.

✓ Otras Inversiones:

Con el objeto de mejorar las operaciones y el área administrativa, la empresa adquirió para 2001 un equipo de comunicaciones: diez equipos de computo con

sus impresoras, software administrativo y financiero, programa de logística de distribución, base de datos para clientes, mobiliario, la realización de estudios de mercados y de planeamiento estratégico. De igual forma se construyo un taller para el mantenimiento de la flota y una bodega donde funcionara el almacén de la empresa.

6.6 PRESUPUESTO PROYECCIONES FINANCIERA 2004 - 2005

A continuación se presentan los supuestos empleados para la elaboración de las proyecciones financieras de la empresa, contenidos en la proyección de operaciones, el estado de resultados y el balance.

- ✓ Crecimiento de la demanda: 3% anual durante todo el periodo 2004 – 2005 para las ventas en Pasto, municipios y a granel
- ✓ Índice de precios al consumidor: Crecimiento del 6.5% para cada uno de los años 2004-2005.
- ✓ Multiplicador de costos de personal: 1.61 incluye salario y prestaciones y los aportes patronales.
- ✓ Inventario Mínimo: Se considera que los tanques de almacenamiento deben aprovecharse a su máxima capacidad.
- ✓ Vehículos de distribución: Actualmente se dispone de 31 vehículos propios y 5 en alquiler.

6.7 MISIÓN, VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La organización en la actualidad aun no ha definido estas directrices, como tampoco los objetivos corporativos.

7. ANÁLISIS EXTERNO O DEL MACROAMBIENTE

El entorno en toda organización, juega un papel muy importante ya que son escenarios los cuales no se pueden predecir, llenos de sorpresas y de cambios inesperados y rápidos, que generan situaciones complejas en todas las regiones y países del mundo que afectan a todas las organizaciones sin importar su naturaleza.

De aquí la necesidad de realizar un análisis de todo lo que ocurre o lo que pueda ocurrir en el entorno de una organización, para determinar que oportunidades se deben aprovechar que puedan favorecer el crecimiento y desarrollo de la misma y que amenazas puedan afectar directa o indirectamente a la empresa, sin olvidarse que el entorno siempre esta en continuo cambio.

Las empresas deben crear habilidades para enfrentar en forma dinámica y acelerada los cambios que ocurran en el ambiente externo de una organización.

7.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Esta variable del entorno juega un papel muy importante ya que son los usuarios del gas, quienes constituyen el mercado principal de la empresa Energas S.A.

7.1.1 Crecimiento y evolución poblacional. Para 1993 las cifras del DANE, indican una población para Nariño, de 1.443.671 habitantes, se proyecta que para el 2004 se incremente a 1.747.711, de los cuales el 45.5% se encuentra en el área urbana del departamento. Actualmente Nariño representa el 3.85% de la población total de Colombia. (Ver cuadro 3)

Cuadro 3. Mercado GLP potencial de acuerdo a la Población

	Urbano	Rural	Total
Total población 2004 (personas)	795,899	951,812	1,747,711
Personas por hogar	4,16	4.67	4.42
Número de hogares	191,481	203,998	395,479
Mercado de GLP máximo (@ 8.5 gal/mes/hogar)	1,627,605	1,733,999	3,361,604
Hogares al 50% penetración rural	191,481	101,983	293,464
Mercado de GLP máximo ajustado (Gal/mes)	1,627,589	866,856	2,494,444

Fuente: Ministerio Minas y Energía

Nariño registra un crecimiento poblacional anual de 2.03% durante los años anteriores a 1964, desciende en los próximos años al 1.74% y al 2004 la variación poblacional se proyecta que llegará al 1.66%

Tomando como base los tres últimos censos realizados por el DANE, se observa que la tendencia es hacia la disminución en las tasas de natalidad, para el periodo 2005–2010 se proyecta una tasa del 22.1 por mil, presentándose una disminución en 9 puntos desde 1985. (Ver cuadro 4)

Cuadro 4. Tasas de crecimiento de la población

Periodo	TASAS MEDIAS ANUALES DE CRECIMIENTO (Por mil)		TASAS IMPLÍCITAS (Por mil)		
	Exponencial	Geométrico	Crecimiento natural	Natalidad	Mortalidad
1995-2000	19,19	19,37	21,21	27,71	6,50
2000-2005	16,90	17,04	18,41	24,79	6,38
2005-2010	14,89	15,00	15,90	22,17	6,27

Fuente: DANE

Nariño es un departamento eminentemente compuesto por población joven, con altos patrones de fecundidad y natalidad lo que genera una pirámide poblacional de base amplia la cual se disminuye en la parte superior que son los rangos de mayor edad, la población que conforma la fuerza laboral del departamento de 15 a 64 años, tiende a incrementarse, ya que paso de una participación del 56.68% en 1985 al 58.4% en 1993, se proyecta que para el año 2005 esta se aumente a 63%, con tendencia a crecer en los próximos años.

Este dato es importante para el análisis actual ya que nos muestra una situación dinámica en el departamento, como un aumento en el número de familias y un aumento de la fuerza de trabajo, lo que nos conduce a determinar un posible aumento en la demanda del consumo del gas domiciliario, considerado este recurso como de primera necesidad.

7.1.2 Distribución de la población urbano – rural. Del total de la población censada en 2005, el 55% se ubica en las zonas rurales, y el 45% en las zonas urbanas.

En municipios como Pasto, Ipiales y Tumaco, el mayor porcentaje de la población habita en la zona urbana con 89%, 79.65% y 50.51% respectivamente, pero en el resto de municipios de Nariño la mayoría habita en la zona rural.

Es importante analizar los datos poblacionales de los municipios del Departamento de Nariño, para determinar cual es el número de familias, este dato nos

determinaría una posible oportunidad de expansión de mercado hacia estos municipios (Ver Cuadro No. 5)

Cuadro 5. Proyección población por cabecera y resto – 2005 – Nariño

PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR CABECERA Y RESTO - 2005 NARIÑO			
Departamento	Cabecera Municipal	Resto Rural	Total Proyecciones
NARIÑO	810.128	965.845	1.775.973
Municipio	Cabecera Municipal	Resto Rural	Total Proyecciones
PASTO	381712	49432	431144
ALBÁN	5443	14196	19639
ALDANA	1950	8190	10140
ANCUYÁ	5846	14278	20124
ARBOLEDA	1729	5801	7530
BARBACOAS	7622	24621	32243
BELÉN	3127	3054	6181
BUESACO	4156	16797	20953
COLÓN	1334	8269	9603
CONSACÁ	2229	11181	13410
CONTADERO	1598	6140	7738
CÓRDOBA	3767	16889	20656
CUASPUD	2002	6056	8058
CUMBAL	7514	23165	30679
CUMBITARA	1082	6015	7097
CHACHAGUÍ	4895	10443	15338
EL CHARCO	6180	15987	22167
EL PEÑOL	0	0	0
EL ROSARIO	2591	13459	16050
EL TABLÓN	2351	15205	17556
EL TAMBO	7252	32559	39811
FUNES	2503	5020	7523
GUACHUCAL	3990	17856	21846

Municipio	Cabecera Municipal	Resto Rural	Total Proyecciones
GUAITARILLA	6266	23204	29470
GUALMATÁN	2505	3709	6214
ILES	1872	5501	7373
IMUÉS	1722	10644	12366
IPIALES	77491	19602	97093
LA CRUZ	8746	14387	23133
LA FLORIDA	2858	19289	22147
LA LLANADA	2739	5832	8571
LA TOLA	3767	3110	6877
LA UNIÓN	15052	28155	43207
LEIVA	3655	12557	16212
LINARES	3493	17512	21005
LOS ANDES	4828	10720	15548
MAGUÍ	2883	8100	10983
MALLAMA	1769	13275	15044
MOSQUERA	3468	8064	11532
OLAYA HERRERA	9814	19822	29636
OSPINA	2743	6073	8816
FRANCISCO PIZARRO	6101	5352	11453
POLICARPA	2366	10795	13161
POTOSÍ	3976	21599	25575
PROVIDENCIA	3320	10510	13830
PUERRES	3806	10443	14249
PUPIALES	6752	16910	23662
RICAUARTE	2608	10688	13296
ROBERTO PAYÁN	1758	10827	12585
SAMANIEGO	13471	55621	69092
SANDONÁ	10379	18025	28404
SAN BERNARDO	2980	8471	11451

**PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR CABECERA Y RESTO - 2005
NARIÑO**

Departamento	Cabecera Municipal	Resto Rural	Total Proyecciones
SAN LORENZO	2369	15756	18125
SAN PABLO	6506	21591	28097
SAN PEDRO DE CARTAGO	1518	5672	7190
SANTA BÁRBARA	4862	14321	19183
SANTA CRUZ	2455	12479	14934
SAPUYES	2618	7217	9835
TAMINANGO	2905	12992	15897
TANGUA	3333	16583	19916
TUMACO	86687	82767	169454
TÚQUERRES	20175	35334	55509
ACUANQUER	2639	7723	10362

Fuente: DANE - Colombia. Proyecciones de Población.

7.1.3 Calidad de Vida. Del total de la población censada en el Departamento de Nariño (1.747.711 habitantes), el 15% carece de vivienda adecuada, el 20.1% carece de servicios públicos adecuados, el 32.6% viven en hacinamiento., el 22.63% vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza. La Costa presenta el mayor índice de pobreza y miseria, seguido de la zona occidente, la zona norte y la zona centro en la cual se encuentra ubicada la ciudad de Pasto. (ver cuadro No.6)

Cuadro 6. Población en miseria

	Hogares disponibles	Mercado GLP
Población	293,464	2,494,444
Porcentaje en miseria	22.63%	
Población en miseria	66,425	564,613

Fuente: DANE

En este sentido la zona centro y norte del Departamento de Nariño, presentan mayores posibilidades de acceso al servicio de gas domiciliario, por ser las que menos presentan índices de pobreza y miseria, la zona de la Costa y en especial Tumaco, presentan mucha pobreza y miseria, acompañados por altos índices de desempleo y pérdida del poder adquisitivo, lo que probablemente disminuiría la demanda del gas domiciliario en estas zonas del departamento.

7.2 ENTORNO ECONOMICO

El comportamiento de cada una de las variables económicas influye en el comportamiento de las demás, por la interrelación que existe entre ellas, por lo tanto, también se afecta el desarrollo y orientación de las empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior analizaremos cada una de las variables y su influencia en el entorno:

7.2.1. Crecimiento económico

Cuadro 7. Crecimiento económico en Colombia 1995-2004

Promedio 2.03%.									
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
5.2	2.1	3.4	0.6	-4.2	2.7	1.4	1.9	3.3	3.9

Fuente: IMF. International Financial Statistics

El crecimiento económico entendido como el logro de niveles de producción periodo tras periodo que permita la acumulación de capital necesario para que el sistema económico sea progresivo. En porcentajes del PIB, en una economía en crecimiento pueden fluctuar del 3% al 5%, niveles por debajo se consideran recesivos.

Observamos en el cuadro, que como es su naturaleza el comportamiento de la actividad económica es fuertemente cíclico, pero a pesar del decrecimiento que presenta a partir de 1996 (2.1%), (1995 5.2%), para el año 2004 la tasa de crecimiento económico ha aumentado (3.9%); debido a la reactivación económica que el país experimenta gracias a que se ha incrementado los niveles de inversión, en parte por las bajas tasas de interés que ofrece el sistema financiero, los bajos niveles de inflación, la reevaluación del peso. Este buen desempeño de la economía regional esta directamente relacionado con la aceleración que experimento la actividad económica mundial. En este sentido se estima que a escala global el índice de crecimiento superará holgadamente el 9%. Como es obvio, Estados Unidos y China son los motores de esta expansión, situación que sigue mejorando en el presente año.

Según el departamento de Comercio, la tasa de crecimiento económico había tenido un desempeño adecuado durante el primer trimestre del 2004 (4.5%), pero perdió fuerza en el trimestre comprendido entre abril y junio, ya que la actividad económica se debilitó por el elevado déficit público y comercial presentado, pero sobre todo por el alto nivel de desempleo que se han mantenido por encima del 5.5% en los últimos meses.

El Producto Interno Bruto (PIB), es una medida general de la producción o posición económica de una nación, desde el punto de vista del valor de mercado la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un periodo determinado.

La participación de Nariño en el PIB nacional ha venido perdiendo espacio, a tal punto que mientras para el período 1989 – 1993, significaba el 1.67% promedio anual, para los últimos años, 1994 – 2000, decreció a una participación promedio de 1.34%

Así mismo su dinámica frente a otros departamentos de similar y mayor tamaño, ha sido inferior, ya que mientras Nariño creció en 4.2% durante los años 1994 – 1997, otros departamentos como Chocó, crecieron en el 10.5%, Caquetá 18.8%, Putumayo 19.2% y Cauca 8%, cuando el promedio nacional fue del 10.8%.

Son muchos los factores que inciden en el estancamiento económico de Nariño, como el bajo nivel tecnológico y el bajo nivel de inversión privada, el débil apoyo estatal sustentado por la crisis fiscal de la nación, la inexistencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una inequitativa reforma agraria, la inexistencia física eficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera.

7.2.2 Inflación.

Cuadro 8. Inflación 1997 – 2004

Promedio 9.7%							
1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
18.9	20.4	11.2	9.5	8.7	7.0	6.49	5.5

Fuente: IMF. International Financial Statistics

Refleja la variación de precios de un año a otro; esta variable afecta directamente al consumidor, si se presentan índices bajos aumenta la capacidad adquisitiva de la población, mejorando sus condiciones de vida, y viceversa.

En el caso de nuestro país, en los años analizados según el cuadro, podemos observar que la tasa de inflación ha ido disminuyendo, lo que manifiesta los esfuerzos del gobierno por alcanzar la estabilidad de los precios, entendida por el crecimiento poco significativo de estos. Para el año 2003 la inflación cerró con una variación del 6.49%, medio punto por debajo de la registrada en el año 2002. Para el año 2004 se cumplió con la meta de inflación del 5.5%. Esto relacionado con factores como la apreciación del tipo de cambio y su efecto sobre la reducción de la inflación de bienes transables. Otro factor fue la ausencia de presiones importantes de la demanda. En lo que va corrido del año 2005, el índice de inflación es de 5.2%.

Teniendo en cuenta que el costo del gas GLP es más bajo que el costo de la energía, se aumenta la demanda de éste, por lo cual en el sector del gas se implementan estrategias para la masificación del consumo de este combustible, en el caso de que la inflación aumente, esta no afectaría mucho el consumo de gas GLP, ya que este producto está considerado como de primera necesidad.

7.2.3. Empleo.

Cuadro 9. Tasa de desempleo. 1990-2003

2000	2001	2002	2003	2004
20.5	15.0	15.7	14.1	13.6

Fuente: Confecamaras

Según la teoría económica, indica el porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra desempleada; el 4% de esta constituye la denominada tasa natural de desempleo.

Analizando el cuadro, nos muestra que el nivel de desempleo en Colombia, está por encima del 4%, lo que es manifestación clara de que los recursos no están siendo utilizados como deben ser. Actualmente la tasa de desempleo es del 13.6%, como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión y falta de industria.

Los principales sectores que generan empleo en el Departamento de Nariño son el comercio, el agropecuario, de servicios y el de construcción.

Por las altas tasas de desempleo que presenta Nariño, aproximadamente del 18%, ha generado un excedente en la mano de obra por que se recurre a actividades no convencionales como el empleo informal (ventas callejeras, servicio doméstico, etc.), para poder obtener los recursos necesarios para su supervivencia.

El departamento, dada su estructura económica, no ofrece la posibilidad de incrementar el número de empleados acorde al crecimiento de la población, por la carencia de un sector moderno competitivo y aunque existen muchos consumidores potenciales, se presenta una baja demanda como consecuencia del nivel de ingresos.

La tasa de desempleo hasta el momento no ha afectado el consumo del gas, porque comparado con la energía eléctrica sigue siendo más económico y de mayor rendimiento en eficiencia energética, como por ejemplo, en los procesos de cocina.

En este ambiente macroeconómico, el regulador de sistema económico es el Estado y sus instituciones los cuales formulan y aplican políticas económicas, orientadas a dinamizar o reorientar el comportamiento de las variables económicas o la actividad económica, o para solucionar un problema económico en particular. Estas políticas son de tres tipos

7.2.4 Tasas de interés

Cuadro 10. Tasas de interés Enero – Junio (2005)

Promedio 11.6%					
Enero	Febrer.	Marzo	Abril	Mayo	Junio
8.1	8.6	8.4	9.1	9.3	8.2

Fuente: IMF. International Financial Statistis 2005

Las tasas de interés en Colombia están dirigidas y reguladas por el Banco de la República, en este sentido, el mercado monetario actualmente esta ofreciendo una tasas de interés relativamente bajas, es posible apreciar que persiste una disposición tanto del sistema financiero a continuar ofreciendo nuevos créditos, como de los agentes (sobre todo las empresas) a seguir endeudándose, crédito que continua aumentando.

Este comportamiento se observa desde mediados del año 2002, con excepción del crédito de vivienda.

Las bajas tasas de interés han facilitado que el sector del gas GLP, adquiera crédito con el fin de invertir en infraestructura, lo que ha permitido desarrollar mercados. De igual manera permite conceder créditos a los clientes sin que a estos les cause altos intereses, aunque estos créditos no son enfocados al usuario final sino a las empresas que comercializan este producto, como en el caso de Energas S.A.

7.2.5 Tasas de cambio. Representa la cantidad de moneda Nacional que el país debe entregar por una unidad monetaria de otro país.

A principios del presente año se presentó una gran caída en la demanda del dólar, lo que ha llevado a la reevaluación de la mayoría de las monedas a nivel mundial, entre ellas el peso.

Aunque la reevaluación de la moneda beneficia las importaciones, actualmente esta afectando a los sectores exportadores, principalmente flores y banano. Para contrarrestar este efecto de la devaluación, el Banco de la República está aplicando políticas como subastas de opciones para acumular reservas internacionales y la Tesorería General de la Nación comprará divisas en el mercado cambiario para cubrir el pago de los intereses de la deuda externa.

Si se afecta el precio internacional del petróleo, se afecta el precio del gas GLP, ya que este es un derivado de él. Además en el sector del gas GLP, el material con que se fabrican los cilindros y accesorios que se utilizan son importados.

La tasa representativa del mercado durante el año 2004 y 2005 fue:

Cuadro 11. Tasa representativa del dólar 2004 – 2005

Mes	2004	2005
Enero	2.749,14	2.367,76
Febrero	2.717,94	2.323,77
Marzo	2.670,87	2.376,48
Abril	2.639,60	2.348,32
Mayo	2.721,69	2.332,79
Junio	2.717,14	2.331,81
Julio	2.653,33	2.308,49
Agosto	2.599,10	2.304,30
Septiembre	2.552,78	
Octubre	2.579,84	
Noviembre	2.533,69	
Diciembre	2.413,27	

Fuente: DANE

7.2.6 Globalización de la economía. La apertura de mercados y la ubicación geográfica de la región, por sus límites fronterizos y costeros, hacen que esta se convierta en una gran oportunidad para expandir la participación actual del gas GLP, por la disponibilidad de insumos y maquinaria a precios propios de un mercado abierto.

7.3 ENTORNO POLITICO – LEGAL

Son los datos que hacen referencia a leyes, normas, acuerdos emitidos por los organismos de representación del Estado y otros agentes del Gobierno, los cuales afecten a la empresa, incluye el análisis de la situación política y de otros grupos de presión.

7.3.1 Ambiente Político Legal. La orientación estratégica de una organización, está mediada por diferentes factores de orden interno y externo, los cuales afectan la forma de competir o de llegar a las comunidades.

El marco institucional de una empresa se refiere a la regulación de los diferentes contratos, derechos de propiedad, el marco jurídico y las relaciones estables en las que se desenvuelve la organización, la cual debe estar preparada para controlar de cierto modo variables predecibles o no, con el propósito de bloquear los efectos negativos de orden político, legal, económico entre otros

La falta de credibilidad en el gobierno, le resta gobernabilidad y esta situación disminuye la inversión productiva tanto en el país como en el resto del mundo, que a su vez producen consecuencias negativas como disminución en el empleo, en las ventas, la rentabilidad, productividad y la competitividad.

La industria en Colombia se encuentra en un ambiente de difícil manejo por diferentes motivos como la situación violenta del país, la cual genera incertidumbre por la intranquilidad que se vive, la ofensiva guerrillera y paramilitar contra los organismos de seguridad del Estado y la población civil, lo cual señala la falta de políticas fuertes y falta de poder por parte del gobierno.

En el Departamento de Nariño no existen dirigentes representativos en el ámbito nacional que trabajen por el mejoramiento competitivo de la región, la burocratización, el clientelismo son problemas de gran relevancia que no permiten el desarrollo del departamento, aunque en los últimos años han surgido nuevos líderes que probablemente puedan promover el crecimiento y desarrollo del departamento.

Por otro lado, el gobierno Nacional ha implementado nuevos tributos o aumentado los existentes con el fin de tapar el hueco fiscal originado en años anteriores por el desmesurado gasto público y el alto nivel de la deuda externa e interna. Ha tratado de implementar políticas a corto plazo que pueden afectar directamente los sectores productivos y en sí a la economía nacional en general.

- **Ley 142 de 1994 de Servicios Públicos**

Por la cual se establece el régimen de servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

El Estado interviene en los servicios públicos conforme a las reglas de competencia de que trata la Ley; garantizando la calidad del servicio para mejorar la calidad de vida de los usuarios, prestación continua e interrumpida del servicio salvo cuando existan razones de fuerza mayor de orden técnico o económico que así lo exijan, prestación eficiente, libertad de competencia y no utilización abusiva de la posición dominante, mecanismos que garanticen a los usuarios el acceso a los servicios y su participación en la gestión y fiscalización de su prestación, establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos de acuerdo con los preceptos de equidad y solidaridad.

Los instrumentos para intervención Estatal en los servicios públicos son todas las atribuciones y funciones asignadas a las entidades, autoridades y organismos de que trata esta ley, tales como en el caso del gas domiciliario GLP: control y vigilancia de la observancia de las normas y de los planes y programas sobre la materia, organización de los sistemas de información, capacitación y asistencia técnica, protección de los recursos naturales, otorgamiento de subsidios, respeto al principio de neutralidad, a fin de asegurar que no exista ninguna práctica discriminatoria en la prestación de los servicios.

Todos los prestadores de servicios quedaran sujetos, en los que no sea incompatible con la constitución o con la Ley a todo lo que esta Ley dispone para las empresas y sus administradores y, en espacial, a las regulaciones de las comisiones, al control inspección y vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos, y alas contribuciones para aquéllas y ésta.

- **Resolución no. 074 de 1994**

Por la cual se regula el servicio público domiciliario de gas licuado de petróleo GLP y se dictan otras disposiciones.

La comisión de energía y gas resuelve en primer lugar aspectos generales en cuanto a definiciones de conceptos del medio para mejor interpretación de la resolución, los cuales están incluidos en el marco conceptual y relaciona artículos en donde disponen normas para comercialización, distribución, mantenimiento, reparación, reposición y disposiciones finales en cuanto a responsabilidades de los comercializadores y distribuidores de GLP con los usuarios o con terceros y pólizas que los amparan.

Es una oportunidad para las empresas comercializadoras, como Energas, pues al estar reglamentado todo el proceso de comercialización de GLP no permite que

empresas o personas que no cumplan con estos requisitos puedan distribuir este producto en el territorio nacional.

- **Resolución No. 80505 de Marzo 17 de 1997**

Por la cual se dicta el reglamento técnico al cual debe someterse el almacenamiento, manejo, comercialización mayorista y distribución de gas licuado de petróleo GLP.

El Ministerio de Minas y Energía considera en el numeral 5º del art. 73 de la Ley 149 de 1994, que es competencia de las comisiones de regulación definir en que eventos es necesario que la realización de obras, instalación y operación de equipos de las empresas de servicios públicos, se sometan a normas técnicas oficiales, para promover la competencia o evitar perjuicios a terceros y pedirle al ministerio respectivo que las elabore, cuando encuentre que son necesarias.

La comisión de regulación de Energía y Gas combustible CREG, mediante resolución numero 074 del 10 de septiembre de 1996 solicito al ministerio de minas y energía la elaboración y expedición de las normas técnicas para el almacenamiento, manejo, comercialización mayorista y distribución de gas licuado de petróleo GLP.

En el decreto 1604 de julio 27 de 1994, determino que es el ministerio de minas y energía quien expide la reglamentación concerniente al almacenamiento, manejo, venta mayorista y distribución de gas licuado de petróleo GLP.

En esta resolución para su interpretación, se relacionan definiciones concernientes a conceptos que se utiliza en este medio; y que para referencia están relacionados en el marco conceptual. Se incluyen conceptos generales y artículos que disponen normas en cuanto a:

Los recipientes; los cuales se clasifican en tanques estacionarios, tanques semiestacionarios, cisternas y cilindros, utilizados según su naturaleza para almacenar, transportar y distribuir GLP.

Los cilindros refiriéndose a su fabricación, control de calidad, reparación y normas en cuanto a su instalación.

Los tanque estacionarios, semiestacionarios y de las cisternas también normas sobre su fabricación, revisión, reparación capacidad de almacenamiento, instalación, ubicación y mantenimiento.

Se deben diseñar, fabricar, marcar y probar de acuerdo con el código ASME o aquellas normas de reconocida aceptación internacional, adicional debe llevar una

placa metálica debidamente soldada al recipiente, donde se indiquen las especificaciones técnicas bajo las cuales fueron fabricados. De acuerdo con el numeral 226 de la NTC 3853 (Normas técnicas colombianas vigentes referentes a equipos, accesorios, manejo y transporte de GLP.) el fabricante deberá además certificar el cumplimiento del código bajo el cual se fabrico el tanque o la cisterna.

Las instalaciones del usuario, los sistemas de tuberías y accesorios, los sistemas de protección contra el fuego, las plantas almacenadoras, las plantas envasadoras, los depósitos y de los expendios, también disposiciones finales que involucran obligaciones del distribuidor con el usuario y sus empleados.

- **Resolución no. 010 de Febrero 20 de 2001**

Por la cual se modifica la formula tarifaria para determinar el precio del usuario final del servicio público domiciliario de gases licuados de petróleo (GLP).

En la cual se considera mediante Resolución CREG 083 de 1997, art. 9º la formula para calcular los precios del GLP del usuario final y para el efecto determino que la capacidad para un cilindro de 100 libras es de 23.7023 galones, de un cilindro de 40 libras es de 9.4009 galones y de un cilindro de 20 libras es de 4.7405 galones.

En carrotanque:
$$PDC = PVN + DC_t$$

PDC =	Precio de distribución en carrotanque (\$/galón).
PVN =	Precio de suministro en planta del comercializador mayorista (\$/galón), según se define en el artículo 8 de esta Resolución.
DC_t =	Margen del distribuidor para suministros en carrotanque, según se define en el artículo 6.1. de esta Resolución (\$/galón).

En cilindros de 100 libras:

$$PD_{100} = PVN * f_{100} + D_{100}_t$$

PD₁₀₀ =	Precio de distribución en cilindros de 100 libras.
PVN =	Precio de suministro en planta del comercializador mayorista (\$/galón), según se define en el artículo 8 de esta Resolución.
f₁₀₀ =	Capacidad en galones de un cilindro de 100 libras, que será definida por la CREG de acuerdo con la composición del GLP suministrado por los Grandes Comercializadores, según la información que sobre el particular reporten. El valor inicial será 21.347 hasta tanto la CREG no defina otro a partir de esta información.

D_{100} =	Margen del distribuidor para suministros en cilindros de 100 libras (\$/cilindro), según se define en el artículo 6.2. de esta Resolución.
-------------	--

En cilindros de 40 libras:

$$PD_{40} = PVN * f_{40} + D_{40t}$$

PD_{40} =	Precio de distribución en cilindros de 40 libras.
PVN =	Precio de suministro en planta del comercializador mayorista (\$/galón), según se define en el artículo 8 de esta Resolución.
f_{40} =	Capacidad en galones de un cilindro de 40 libras, que será definida por la CREG de acuerdo con la composición del GLP suministrado por los Grandes Comercializadores, según la información que sobre el particular reporten. El valor inicial será 8.538 hasta tanto la CREG no defina otro a partir de esta información.
D_{40t} =	Margen del distribuidor para suministros en cilindros de 40 libras (\$/cilindro), según se define en el artículo 6.3. de esta Resolución.

En cilindros de 20 libras:

$$PD_{20} = PVN * f_{20} + D_{20t}$$

PD_{20} =	Precio de distribución en cilindros de 20 libras.
PVN =	Precio de suministro en planta del comercializador mayorista (\$/galón), según se define en el artículo 8 de esta Resolución.
f_{20} =	Capacidad en galones de un cilindro de 20 libras, que será definida por la CREG de acuerdo con la composición del GLP suministrado por los Grandes Comercializadores, según la información que sobre el particular reporten. El valor inicial será 4.269 hasta tanto la CREG no defina otro a partir de esta información.
D_{20t} =	Margen del distribuidor para suministros en cilindros de 20 libras (\$/cilindro), según se define en el artículo 6.4. de esta Resolución.

Parágrafo 1. Cada uno de los precios que resulten de aplicar lo dispuesto en este artículo para cilindros, es la suma máxima que debe pagar el usuario por una cantidad neta de GLP de 45 kg. (100 libras), 18 kg. (40 libras), o 9 kg. (20 libras), respectivamente. El peso total será igual a la cantidad de GLP indicada, más el peso o tara del cilindro.

Parágrafo 2. Antes del 31 de enero de cada año, los grandes comercializadores deben reportar a la CREG la composición y peso específico promedio del GLP suministrado durante los doce meses inmediatamente anteriores."

Sobre la composición del GLP y el peso específico de las mezclas de GLP implícita en al fórmula corresponde a un GLP compuesto en su totalidad por propano puro, es decir GLP con una densidad relativa de 0.507 y un peso específico de 4.22 libras por galón.

Mediante art. 126 de la Ley 142 de 1994 faculta a la comisión de regulación de energía y gas para modificar las formulas tarifarias adoptadas mediante acto administrativo de oficio o a petición de parte, antes de su vencimiento, cuando sea evidente que se han cometido errores graves en su calculo, que lesionen injustamente los intereses de los usuarios o de la empresa.

Finalmente resuelve que los precios al usuario final se fijaran de acuerdo a las mencionadas formulas tarifarias.

Teniendo en cuenta lo anterior, el precio será diferente si el GLP esta en carro tanque, en cilindros de 100 libras, en cilindros de 40 libras o en cilindros de 20 libras.

Esta resolución beneficia directamente al usuario final del gas GLP, porque fija los precios evitando abusos de los distribuidores. Para el caso de las empresas comercializadoras de GLP esta resolución afecto en gran medida la rentabilidad de la misma, dado que con la reglamentación anterior (Res 083 de 1997) se obtenía un mayor margen en cada cilindro vendido. La resolución 010 cambio la formula tarifaria para el calculo de los precios al consumidor final y disminuyo la rentabilidad que se obtenía por cada galón entregado al usuario.

- **Resolución no. 80009 de Enero 9 de 2001**

Por la cual se adoptan las especificaciones para la fabricación de cilindros de quince (15) y treinta y cinco (35) kilogramos (treinta y tres (33) y setenta y siete (77) libras de capacidad nominal, respectivamente) y se unifica el sistema de marcación para los cilindros usados en la comercialización de GLP, aunque no es aplicada en la actualidad por las pequeñas empresas, ya que consideran que es un factor negativo para ellas, por la alta posición que tienen las medianas o grandes empresas.

Esta medida es positiva para Energas, ya que al estar bien posicionada los usuarios van a solicitar cilindros que estén marcados con el nombre de la empresa, aunque signifique un mayor costo en la fabricación de los cilindros. La medida mejoro la rentabilidad de las empresas distribuidoras pues se obtiene un mayor margen en la comercialización en cilindros de 33 lbs en comparación con el cilindro de 40 lbs.

- **Resolución no. 181401 de Noviembre 11 de 2003**

Por la cual se fijan los volúmenes máximos sobre los cuales se tendrá derecho a que se reconozca una compensación por el transporte de Gas Licuado del Petróleo -GLP entre las plantas de abasto o mayoristas de Yumbo y la ciudad de San Juan de Pasto.

Que la Ley 191 del 23 de Julio de 1995, en su artículo 55 establece que: "Mientras la Nación construye la red de poliductos contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo, ECOPETROL asumirá el costo del transporte de los combustibles derivados del petróleo entre las plantas de abasto o mayoristas y las zonas de frontera que, siendo capital de departamento tengan comunicación por carretera con dichas plantas de abasto donde existiere terminal de poliducto".

Que este Ministerio en cumplimiento de la norma antes citada, desde el año 1997 ha venido determinando los cupos máximos de GLP a ser compensados por cada uno de los Distribuidores que prestan servicios en el Departamento de Nariño, para reconocer el costo del transporte entre las ciudades de Yumbo y San Juan de Pasto, con base en sus respectivos promedios de ventas mensuales.

Que la Dirección de Gas del Ministerio de Minas y Energía realizó una evaluación de los promedios de venta de GLP de las Empresas de Servicios Públicos del referido Departamento desde el segundo semestre del año 2000 hasta el primer semestre del año 2003 con el fin de actualizar el cupo, así mismo verificó las Empresas de Servicios Públicos de GLP con plantas de envasado que están operando en el Departamento, con el fin de reconocer la compensación.

Que por razones de seguridad y orden público, el Ministerio autorizará el pago de la compensación por transporte de GLP entre Yumbo y Pasto de que trata el artículo 55 de la Ley 191 de 1995 solo cuando éste se realiza en carrotanque o carro cisterna.

Esta norma beneficia al Departamento de Nariño y a Energas porque la compensación en transporte permite que los precios que se manejan en Yumbo sean los mismos para Nariño, con lo cual el gas no se encarece y se facilita su adquisición. De igual forma la compensación permite contrarrestar en parte el fenómeno del contrabando existente por la alta diferencia de precios entre el gas Colombiano y el Ecuatoriano.

- **Campaña de legalización de expendios de cilindros glp:**

De acuerdo con la definición consagrada en la Resolución CREG 074 DE 1996, un expendio de cilindros de GLP es la instalación PERTENECIENTE A UN DISTRIBUIDOR, cuyo fin es la venta directa de cilindros portátiles de GLP a

usuarios, con una capacidad máxima de 40 libras (esto es, solamente cilindros de 20, 33 y 40 libras), en zonas rurales o urbanas de difícil acceso.

La operación de los expendios está reglamentada por el Ministerio de Minas y Energía mediante Resolución 80505 de 1997 y en ella se describen los requisitos técnicos y de seguridad que deben cumplirse.

Sin embargo, las administraciones municipales han manifestado su preocupación por la proliferación de estos establecimientos, sin el aval de un distribuidor legalmente constituido y sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de seguridad.

El Ministerio de Minas y Energía ha adelantando un programa para verificar que los expendios de cilindros de GLP se encuentren enmarcados dentro de las disposiciones reglamentarias vigentes. En este programa se encuentran igualmente vinculados la Superintendencia de Servicios Públicos, las Alcaldías Municipales, Distritales y Locales y las Juntas de Acción Comunal.

Se considera una oportunidad ya que la empresa contará con una mayor seguridad para la distribución de GLP en cilindros pertenecientes a la empresa, en zonas de alto riesgo y que estos cilindros sean únicamente propiedad de Energas y no de otras empresas, ya que la política de seguridad del actual gobierno ha beneficiado a la empresa por cuanto ha permitido el reingreso a poblaciones en las que por orden publico no se distribuía.

- **Resolución no. 80639 de Junio 1 de 2001**

Por la cual se establece el procedimiento de cálculo de las variables para la determinación del precio básico para la liquidación de las regalías por concepto de gas, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 141 del 28 de junio de 1994 y en la Resolución No. 8-2104 del 2 de noviembre de 1994

Que el numeral 22 del artículo 5º del Decreto 0070 de 2001, establece que corresponde al Ministro de Minas y Energía fijar los precios de los diferentes hidrocarburos para efectos de la liquidación de regalías.

Que el artículo 21 de la Ley 141 de 1994 establece las bases para el cálculo del valor de referencia para la liquidación de las regalías por concepto de gas.

Que el artículo 5º de la Resolución No. 8-2104 de noviembre 2 de 1994 establece la fórmula para el cálculo del valor de referencia para la liquidación de las regalías por concepto de gas, así:

$$PRG = Pr - CT$$

Donde:

PRG = Precio básico para la liquidación de regalías del gas, en dólares de los Estados Unidos de América, por cada mil pies cúbicos de gas (US\$/KPC)

Pr = Precio promedio ponderado de realización de todo el gas nacional en los sitios de entrega por parte de ECOPETROL, en dólares por cada mil pies cúbicos de gas (US\$/KPC).

CT = Es el resultado de sumar el costo promedio ponderado de transporte del gas desde el sitio de entrega al campo de producción y el costo promedio ponderado de manejo del gas, en dólares por cada mil pies cúbicos de gas (US\$/KPC).

Que con el fin de ser coherentes con la realidad del mercado del gas natural en el país, se hace necesario redefinir el procedimiento para el cálculo de las variables establecidas en el artículo 5º ibídem, de tal forma que se tengan en cuenta todos los componentes que hacen parte del precio del gas.

Esta resolución afecto a la Empresa, en el momento que se determino disminuir el costo promedio ponderado de manejo del gas, lo cual perjudico los márgenes de comercialización y por ende su rentabilidad, está norma actualmente está demandada por todas las empresas que comercializan el gas GLP.

7.4 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Esta variable hace referencia a los aspectos que afectan el modo de vivir de la gente, sus valores como la educación, la seguridad y creencias.

7.4.1 Grupos violentos al margen de la ley. La actual problemática por la que atraviesa el país, debido a la presencia de grupos guerrilleros, paramilitares y delincuencia organizada han hecho que la economía sufra un gran estancamiento. En cuanto al sector del gas, estos grupos impiden el acceso a regiones en donde la empresa tiene mercado, de igual manera dificultan la ejecución de estrategias de expansión de mercado a zonas apartadas, ya que secuestran los carros distribuidores y se roban los cilindros para utilizarlos en hechos terroristas, aunque la política de seguridad del actual gobierno, ha mejorado significativamente los problemas de la empresa en este aspecto. (Ver cuadro No.13)

7.4.2 Población Desplazada. En el Departamento de Nariño, se ha venido presentado un incremento del desplazamiento debido a la violencia generalizada y al programa de erradicación de cultivos de uso ilícito. Pasto se ha convertido en el centro de convergencia de desplazados de Putumayo, Cauca, Antioquia, Meta y zona costera del Departamento, siendo el mayor receptor de desplazados, albergando al 44,19% del total de esta población en todo el departamento.

Según el último reporte de la Red de Solidaridad Social, con corte al 15 de enero de 2004, se encuentran registrados en el Sistema Único de Registro 35.018 personas desplazadas las que equivalen a 8.655 familias que se ubican en 56 municipios del departamento.

Situación que beneficia a la empresa, ya que al aumentar la población aumenta el consumo del gas considerando que este es en un producto de primera necesidad.

7.4.3 Contrabando. La privilegiada situación geográfica de nuestra región por ser fronteriza, se ve afectada negativamente por este aspecto, ya que facilita la introducción del gas a menor costo del Ecuador; lo cual disminuye la demanda regional; sobre todo en el municipio de Ipiales, la empresa Energas se ha visto más afectada. (Ver Cuadro No.12)

Cuadro 12. Mercado de GLP afectado por Contrabando

	Hogares disponibles	Mercado GLP
Población	210,849	1,792,217
Municipios excluidos por GLP ecuatoriano	14	

Fuente: Ministerio de Minas y Energía.

Cuadro 13. Orden Público y Gobernabilidad

Aspecto	Cantidad
Gobernabilidad	
Alcaldes despachando en Pasto	41
Municipios sin fuerza pública	21
Grupos armados	
Municipios con presencia del ELN	33
Municipios con presencia de las FARC	48
Municipios con presencia de las AUC	43
Cultivos ilícitos	
Municipios con cultivos de marihuana	6
Municipios con cultivos de coca	10
Municipios con cultivos de amapola	17
Hectáreas sembradas de coca	15,165
Hectáreas sembradas de amapola	6,510

Fuente: Ministerio de Minas y Energía.

7.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

En esta variable se incluyen aspectos relacionados con el proceso de producción, con la infraestructura y con procesos internos de la empresa.

7.5.1 Conocimiento Geológico de la Región. Hasta el momento en el Departamento de Nariño no existen estudios enfocados a la exploración de yacimientos de hidrocarburos o de gas natural. Para Energas S.A. representaría una oportunidad el hecho de localizar yacimientos de hidrocarburos, pero constituiría una amenaza la exploración de yacimientos de gas natural, ya que este es un sustituto del gas propano.

7.5.2 Sistemas de Información. Energas S.A. dispone de sistemas de almacenamiento de información y consulta que permite que la empresa permanentemente tenga Información actualizada proveniente de los organismos de control del Estado que regulan su actividad, de igual manera con las demás empresas del sector, sus clientes y sus proveedores, constituyéndose en una oportunidad al mantener información actualizada de su actividad y del sector lo cual permite tomar decisiones dependiendo del comportamiento del entorno.

7.5.3 Control Ambiental. Por considerarse la actividad de la empresa de alto riesgo ya que en caso de una explosión se afectaría el medio ambiente que rodea la planta, se ha elaborado un plan de manejo ambiental donde se prevén las acciones a seguir para prevenir este tipo de acontecimientos, las cuales se desarrollarían en caso de un accidente de este tipo. El tener este plan se constituye en una oportunidad ya que garantiza que la compañía ante los clientes y la comunidad es vista como una organización comprometida con el cuidado del medio ambiente.

7.5.4 Oferta tecnológica. Las actuales políticas de globalización, el posible tratado de TLC y el ingreso de capitales extranjeros pueden generar una oportunidad para la organización al permitírsele a la misma adquirir tecnología lo cual redundaría en un mejor servicio a los usuarios, haciéndola más competitiva con otras del sector.

7.6 ENTORNO ECOLÓGICO

El estudio de esta variable comprende aspectos como el análisis de insumos, proceso de trabajo, producción de elementos residuales, ámbito geográfico y determinación de efectos ambientales que genera la operación de la empresa.

7.6.1 Impacto Atmosférico. Las moléculas de los Gases de Efecto Invernadero que existen naturalmente en la atmósfera (Dióxido de Carbono, Metano y Oxido Nitroso) tienen la capacidad de absorber y reemitir las radiaciones de onda larga¹ que provienen del sol así como las radiaciones que refleja la superficie de la Tierra hacia el espacio, controlando de esta manera el flujo de energía natural a través del sistema climático. Lo anterior genera un efecto invernadero, es decir un calentamiento adecuado de la superficie terrestre y de la parte baja de la atmósfera, haciendo por lo tanto posible la vida en la tierra.

El intercambio energético entre la atmósfera y la superficie terrestre puede verse alterado por cambios en la concentración de Gases de Efecto Invernadero (en adelante GEI) en la atmósfera, lo cual genera un aumento de la radiación infrarroja que es reflejada hacia las capas inferiores de la atmósfera (troposfera). Esta alteración recibe el nombre de Efecto Invernadero Inducido (Reforzamiento del efecto invernadero natural). Esta alteración produce un incremento en la temperatura media del aire que genera un calentamiento global, el cual a su vez produce el fenómeno de cambio climático global.

El promedio global de la temperatura de la superficie de la Tierra ha aumentado en 0.6 °C y globalmente la década de 1990 fue la más caliente desde 1861. Así mismo, los patrones de precipitación han cambiado, con más lluvia en las latitudes medias y altas, y menos lluvia en los sub-trópicos; la cobertura de nieves y hielo ha disminuido en casi todo el mundo y el nivel del mar ha subido entre 10 y 20 cm (IPCC, 2001).

Existen evidencias de que las actividades antrópicas son las principales responsables de los incrementos en la concentración de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) en la atmósfera, particularmente en lo que respecta el dióxido de carbono (CO₂). El IPCC sostiene que la concentración atmosférica de CO₂ se ha incrementado aproximadamente en un 31% entre 1750 y 1999. Tres cuartas partes del CO₂ provienen de la combustión de carbón, petróleo y sus derivados y gas natural, usados en la generación de energía y calor en los diferentes sectores productivos. La otra cuarta parte de las emisiones mundiales de CO₂ provienen de los procesos industriales (producción de cemento, hierro y acero), la silvicultura y los cambios en el uso de la tierra, particularmente deforestación (PNUMA, 1997). El IPCC estima que, en la ausencia de medidas de reducción de emisiones, las concentraciones de CO₂ podrían aumentar entre 90-250% por encima de los niveles pre-industriales, para el final del año 2100

En este contexto, la mayor parte de los sistemas naturales así como muchos sistemas humanos sensibles al factor clima y al incremento del nivel del mar, podrían verse considerablemente alterados debido a que no se adaptarían rápidamente al ritmo de cambio de este factor ambiental. Dentro de los impactos del cambio climático global, el IPCC prevé: daños irreversibles a ecosistemas y alto riesgo de extinción de especies animales y vegetales; incremento de la

presión sobre el recurso hídrico en zonas áridas y semi-áridas; alteraciones en la producción de cultivos (en los trópicos y sub-trópicos se espera que la producción disminuya); efectos negativos sobre la salud humana (riesgo de expansión geográfica de malaria y dengue); aumento en los riesgos por inundaciones y deslizamientos en zonas de asentamientos humanos. El reporte del IPCC señala además que los países en desarrollo serán los más golpeados por estos impactos y su escasa capacidad para adaptarse a éstos los hace ser los más vulnerables a los efectos negativos del cambio climático global (IPCC, 2001).

El cambio climático es por lo tanto una de las amenazas más serias que atentan contra el bienestar y la salud humana, contra la economía y muchos de los ecosistemas naturales y, finalmente, contra el desarrollo humano sostenible.

Los países en desarrollo como Colombia que hacen parte de la CMNUCC pero no están incluidos en su Anexo I, no cuentan aún con una meta concreta y obligatoria de reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero y se les permite incluso un aumento de emisiones, en razón a que se les reconoce su derecho a avanzar en la realización de su modelo de desarrollo económico y social.

7.6.2 Política Energética. En cuanto a la gestión ambiental, el PEN contempló entre otras acciones, la articulación de la política energética con la ambiental, la estimación de emisiones de GEI por subsectores energético, el establecimiento de instrumentos para incorporar la política de producción más limpia en el sector energético, el fortalecimiento de la gestión ambiental de las entidades del sector energético, el desarrollo de un sistema de información ambiental minero-energético, y el monitoreo del impacto del sector energético en el cambio climático, en el marco de los compromisos internacionales suscritos por el país.

De otra parte, la Gestión Eficiente de la Demanda y Uso Racional de la Energía - URE-, se constituyó en estrategias básicas para garantizar la satisfacción de las necesidades energéticas mediante el uso óptimo de las fuentes energéticas, a través de mecanismos de orientación del mercado e incentivos a la innovación tecnológica.

En ese marco, se propusieron las siguientes líneas de acción: 1. Política de precios y subsidios de energéticos; 2. Sustitución de energéticos: penetración de gas natural y gas licuado de petróleo -GLP-, sustitución de gasolina por gas natural comprimido -GNC- y GLP en el sector transporte y sustitución de leña en el sector rural; 3. Gestión de la demanda de energía orientada a modificar los patrones de consumo a través de equipos y prácticas más eficientes, que incluye el apoyo a la cogeneración en el sector industrial; y 4. Acciones de apoyo, que contempla la cooperación técnica para la implantación de la estrategia de Uso Eficiente y Racional de Energía, los estudios de mercado sobre las características

del consumo de energía, y la reorientación de la gestión de entidades y fortalecimiento institucional, entre otras.

El Uso Eficiente de la Energía establece que las grandes oportunidades para la optimización de la eficiencia energética en Colombia se pueden lograr mediante el desarrollo o continuación de planes y proyectos con potenciales de ahorro como: el Programa de Normalización, Certificación y Etiquetado de Electrodomésticos (11 normas técnicas ICONTEC7) en refrigeración, iluminación y calentamiento de agua, con un ahorro potencial en el décimo año de 9.300 GWh; la instalación de lámparas eficientes en el sector residencial con un ahorro potencial de hasta 500 GWh en el décimo año; el desarrollo de acciones orientadas a reducir el uso de combustibles fósiles mediante el aumento de la eficiencia en los procesos de combustión y la optimización de los consumos en el sector industrial; y el Plan de Reducción de Consumo de Energía en el Alumbrado Público, directiva nacional del Ministerio de Minas y Energía y del Instituto de Energías Nucleares y Alternativas (1995), que establece como meta el reemplazo de todas las bombillas incandescentes y de las luminarias de mercurio por sus equivalentes de alta eficiencia, con ahorro de 366 GWh de energía al año.

Así mismo, el sector participó en la formulación, concertación y adopción de la Política de Producción más Limpia, aprobada por el Consejo Nacional Ambiental en 1997; y la suscripción de Convenios de Producción más Limpia con los subsectores carbón, hidrocarburos y eléctrico, entre 1996 y 1997, como herramienta de concertación y coordinación de acciones encaminadas a apoyar el control de la contaminación, la adopción de métodos de producción sostenibles y a mejorar la Gestión Pública y Empresarial. Igualmente, se concertaron agendas conjuntas interministeriales en donde se definieron acciones de formulación e implementación de políticas y regulaciones técnicas ambientales, de establecimiento de planes, programas y proyectos conjuntos y de fortalecimiento institucional.

Para Energas, las políticas, normas y proyectos emprendidos para la conservación y recuperación del medio ambiente, se convierten en oportunidad por la masificación del consumo de GLP y diseños para implementarlo en uso automotor. Además un nuevo mercado que está beneficiando a Energas es el rural, donde los campesinos están cocinando con GLP , que ha reemplazado a la leña.

CEDENAR, la empresa de energía de Nariño, está en este momento implementando un convenio con ECOPETROL para la masificación del GLP, para contribuir con disminuir el daño al medio ambiente y disminuir las pérdidas, con lo cual se está promocionando los calentadores a gas y las estufas, en los pueblos y campos nariñenses.

Una amenaza para Energas es que se tiene previsto para el 2006 una importación de petróleo por el agotamiento de los yacimientos, lo que se reflejaría en el

aumento de los precios, disminución de los volúmenes asignados para Nariño, y en el peor de los casos la escasez del producto.

La operación de la empresa Energas, no produce contaminación ni daños al medio ambiente, considerándose una oportunidad en cuanto a buena imagen de los usuarios.

7.7 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

En el análisis de los entornos se identificaron las variables más significativas que afectan positiva o negativamente el desempeño de la organización y se determinó si su incidencia corresponde a una oportunidad “O” mayor o menor, o si por el contrario se refiere a una amenaza “A” mayor o menor del ambiente hacia la organización.

Después de determinar las variables más significativas para la empresa de cada entorno, se elaboró la Matriz Integrada del Entorno; en la cual se explica cual es la relación de cada variable con el sector en la cual se desenvuelve la empresa, su justificación y una apreciación de la tendencia de su comportamiento y el impacto que ejerce sobre la organización.

Cuadro 14. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE: ENTORNO DEMOGRÁFICO

VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
▪ Crecimiento Poblacional.	X			
▪ Distribución de la Población Urbano y Rural		X		
▪ Calidad de vida				X

Fuente: Esta investigación

Cuadro 15. Análisis del macroambiente: Entorno económico

VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
▪ Crecimiento Económico	X			
▪ Inflación				X
▪ Empleo				X
▪ Tasas de Interés	X			
▪ Tasas de Cambio	X			
▪ Globalización de la Economía	X			

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

Cuadro 16. Análisis del macroambiente: Entorno político- legal

VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
▪ Normatividad	X			

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

Cuadro 17. Análisis del macroambiente: Entorno sociocultural

VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
▪ Lealtad de Marca	X			
▪ Grupos violentos al margen de la Ley			X	
▪ Población desplazada		X		
▪ Contrabando			X	

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

Cuadro 18. Análisis del macroambiente: entorno tecnológico

VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
▪ Conocimiento Geológico de la Región.	X			
▪ Sistemas de Información	X			
▪ Control Ambiental	X			
▪ Oferta Tecnológica	X			

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

Cuadro 19. Análisis del macroambiente: Entorno ecológico

VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
▪ Impacto Atmosférico	X			
▪ Política Energética	X			

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

7.7.1 Matriz de Evaluación Integrada. Realizado el análisis externo de la organización con las variables de mayor impacto, procedemos a través de la Matriz de Evaluación Integrada a analizar la relación de la variable con el sector, su justificación o tendencia y el impacto que esta variable tiene sobre la organización; lo anterior con el fin de aprovechar las oportunidades que presenta el entorno y eludir las amenazas (Ver cuadro 21)

7.7.2 Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)

Cuadro 20. Matriz MEFE

VARIABLE	PONDERACION	CALIFICACION	C X P
DEMOGRAFICA			
Distribución de la población urbano y rural	0,05	4	0,20
Calidad de vida	0,07	3	0,21
Crecimiento de la población	0,06	4	0,24
ECONOMICA			
Crecimiento Económico	0,05	3	0,15
Inflación	0,02	3	0,06
Empleo	0,06	3	0,18
Tasas de interés	0,08	4	0,32
Globalización de la economía	0,07	4	0,28
POLITICA – LEGAL			
Normatividad	0,07	4	0,28
SOCIOCULTURAL			
Lealtad de marca	0,08	4	0,32
Grupos violentos al margen de la ley	0,05	1	0,05
Población desplazada	0,02	3	0,06
Contrabando	0,05	1	0,05
TECNOLOGICA			
Conocimiento geológico de la región	0,02	4	0,08
Sistemas de información	0,03	4	0,12
Control ambiental	0,07	4	0,28
Oferta tecnológica	0,05	4	0,20
ECOLOGICA			
Impacto atmosférico	0,05	4	0,20
Política energética	0,05	4	0,20
	1		3,48

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

Donde 1 = Amenaza mayor
2 = Amenaza menor
3 = Oportunidad menor
4 = Oportunidad mayor

La Empresa de Energas S.A. E.S.P., tiene en su entorno externo variables que representan en su mayoría fortalezas las cuales deben ser aprovechadas en el momento de tomar decisiones en la misma, las amenazas que representan mayor riesgo son los grupos violentos al margen de la ley y el contrabando las cuales son difíciles de manejar ya que son factores de sorpresa, es de vital importancia que se aprovechen todos los recursos tanto físicos como humanos que poseen la organización para tratar de mitigar al máximo el impacto negativo que estos dos factores puedan generar en la empresa.

Cuadro 21. Matriz de evaluación integrada del entorno

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO DEMOGRÁFICO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento Poblacional. 	○	El crecimiento de la población genera mayor demanda de producto para el sector.	Para atender una mayor demanda de producto, se hace necesario hacer inversión en infraestructura y negociar con los proveedores el mayor suministro de producto.	Es una oportunidad ya que permitirás incrementar los volúmenes de venta y hará más exigente a la organización en la prestación del servicio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de la Población Urbano y Rural 	○	La atención a la población urbana en la actualidad es casi de un 100%. La población rural paulatinamente ha venido haciendo sustitución de energéticos como la madera por GLP. En muchos casos por iniciativas gubernamentales lo cual ha permitido generar de igual forma mayor demanda del producto.	Se hace necesario crear puntos de venta en sitios estratégicos que permitan atender estos mercados eficientemente, de acuerdo a lo establecido en las normas que regulan el sector.	Es una oportunidad menor dado que los programas de sustitución y la concientización a estos nuevos usuarios es lenta.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de vida 	A	El deterioro en la calidad de vida de la población debido al conflicto armado y los incrementos en los índices	Se hace necesario generar programas comerciales en centros poblados de población desplazada, de	Es una amenaza menor, por cuanto se trata de un producto de primera necesidad y además los

		de pobreza y miseria disminuyen la demandad del producto.	igual forma gestionar con entidades gubernamentales subsidios que le permitan a la población en estado de pobreza y miseria acceder al producto.	índices de crecimiento de miseria y pobreza se mantiene estable, lo que permite establecer que el crecimiento de esta población es lento. De otra parte los programas de seguridad del gobierno hacen prever que no habrá incrementos significativos en esta población.
<u>ENTORNO ECONÓMICO.</u>				
Crecimiento económico	A	En el Departamento de Nariño el crecimiento económico es muy lento, debido al bajo nivel tecnológico, al bajo nivel de inversión privada, el débil apoyo estatal sustentado por la crisis fiscal de la nación, la inexistencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una in equitativa reforma agraria, la inexistencia física eficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera.	El crecimiento económico de la región en términos negativos afecta el crecimiento en la demanda del producto.	Es una amenaza menor por cuanto no posibilita el crecimiento de la empresa por cuanto no hay crecimiento de la demanda.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Inflación	A	Los índices de inflación han disminuido en los últimos años por lo cual el poder adquisitivo del dinero no se ha afectado significativamente. Por esta razón el sector no se ha visto afectado.	Si los índices de inflación se mantienen estables la capacidad de compra de las personas seguirá siendo la misma.	Es una amenaza menor por cuanto es de bajo impacto en la actualidad.
Empleo	A	Los índices de desempleo se han mantenido estables, por lo cual el sector no se ha visto afectado ni positiva, ni negativamente en los últimos años.	La tendencia de este indicador es estable, lo cual hace prever que la demanda del producto no se verá afectada. Con las políticas actuales del Gobierno la tendencia de la disminución de este indicador es poco probable.	Es una amenaza menor, por cuanto los índices en los últimos años han sido similares, en la medida que haya un aumento de estos la empresa se verá afectada negativamente.
Tasas de Interés	O	Las tasas de interés han estado disminuyendo en los últimos años, debido a la tendencia de crecimiento de la economía a nivel nacional y mundial; lo cual ha afectado positivamente la sector permitiéndole hacer mayor inversión.	La tendencia de las tasas de interés estable con probabilidad de disminuir.	Es una oportunidad mayor porque permite a la empresa acceder a créditos blandos permitiendo invertir en los proyectos que vaya a realizar.
Tasas de cambio	O	Las tasa de cambio han disminuido permitiéndole al sector acceder a tecnología y	La tendencia de las tasas de cambio en la actualidad es a la baja.	Es una oportunidad mayor para la empresa, ya que le permite modernizarse con

		artículos que se producen el exterior a precios más económicos.		tecnología extranjera.
Globalización de la Economía	O/A	Afecta al sector en forma positiva ya que le permite acceder a tecnología y productos necesarios para su funcionamiento en mejores condiciones. Lo afecta negativamente si las políticas del estado no protegen a las empresas nacionales frente a la competencia mundial.	En la actualidad la tendencia es estable, sin embargo los tratados de libre comercio pueden generar un impacto del cual aun no se tiene amplio conocimiento.	Es una oportunidad en la medida que posibilita a la empresa a adquirir tecnología. Y es una amenaza en la medida en que se permita la entrada de nuevos competidores al mercado.
<u>ENTORNO</u> <u>POLÍTICO – LEGAL</u>				
Normatividad.	O	Al estar normatizada la prestación del servicio de comercialización de GLP, todas las empresas del sector deben dar cumplimiento a estas Leyes lo cual favorece tanto a los usuarios como a los empresarios.	La normatización impide que empresas o personas que no cumplan con los requerimientos legales, presten los servicios de comercialización. La tendencia a futuro es continuar estableciendo normas que mejoren el servicio y brinden mayor seguridad al usuario.	Es una oportunidad por cuanto quienes pretendan competir en este mercado deben dar cumplimiento a la normatividad vigente.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<u>ENTORNO SOCIOCULTURAL</u>				
Grupos violentos al margen de la Ley	A	El factor violencia afecta a todos los sectores económicos del país.	En los últimos meses se ha visto una disminución significativa en el accionar de los grupos violentos debido a las medidas tomadas por el gobierno como procesos de Paz con estos grupos.	Es una amenaza mayor por cuanto restringe la prestación del servicio en determinados sectores geográficos, además de la pérdida de activos ocasionados por acciones violentas.
Población desplazada	O	La población desplazada se asienta en las ciudades generando comunidades que exigen la prestación del servicio haciéndose más fácil su atención.	En los últimos años ha habido un incremento en los índices de población desplazada, debido a los factores de violencia que se presentan en el país.	Es una oportunidad dado que la concentración de estas personas en las ciudades incrementa la demanda del producto.
Contrabando	A	Todo fenómeno de contrabando afectan negativamente a todos los sectores de la economía.	En la zona de frontera del sur del país a existido durante muchos años el fenómeno del contrabando, el cual tiende a ser estable pues ha venido afectando a los mismos municipios. En los últimos meses ha habido más conciencia en la clase política de los países fronterizos de la forma como esto los afecta por lo cual se prevé que a mediano plazo la tendencia sea a disminuir.	Es una amenaza mayor debido a que es una competencia desleal por los precios del gas de contrabando, sobre el cual si las autoridades no realizan un control permanente pueden incrementarse en grades volúmenes.

<u>ENTORNO TECNOLÓGICO</u>				
Conocimiento Geológico de la Región.	○	En la Región no existen estudios geológicos que permitan determinar si existen yacimientos de hidrocarburos,	No se puede establecer la tendencia por cuanto no existe mayor información al respecto.	Es una oportunidad mayor ya que al no existir estudios en este sentido, no existe posibilidad de sustitución por otros energéticos como el gas natural.
Sistemas de Información		Los sistemas de información en la actualidad permiten mantener información oportuna respecto a las diferentes variables que afectan los sectores económicos.	Los sistemas de información tienden a mejorar día a día debido a los avances tecnológicos.	Es una oportunidad mayor pues le permite a la empresa mantener información oportuna y actualizada sobre las variables del entorno que la afectan.
Control Ambiental	○	En la actualidad todas las empresas del sector de hidrocarburos tiene un plan de manejo ambiental, que prevé las acciones que se desarrollan en caso de accidente de este tipo.	La tendencia es a incrementar cada día los niveles de seguridad con el fin de prevenir cualquier siniestro que pueda afectar el medio.	Es una oportunidad mayor por cuanto permite a la empresa mostrarse ante la comunidad como una organización comprometida con la preservación del medio ambiente.
Oferta Tecnológica	○	En los últimos años la tecnología ha permitido mejorar el desempeño de las empresas pertenecientes al sector de hidrocarburos.	La tendencia es a incorporar mayor tecnología en las empresas que permitan hacer más eficientes los procesos y los servicios.	Es una oportunidad mayor por cuanto al tecnificar la empresa esta se vuelve más competitiva.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<u>ENTORNO ECOLÓGICO</u>				
Impacto Atmosférico	○	En el caso de algunos hidrocarburos como el gas propano, su uso es beneficioso para el medio ambiente por cuanto el nivel de contaminación en su consumo es mínimo.	En los últimos años las empresas han sido concientes de la necesidad de no utilizar energéticos contaminantes, por lo tanto la sustitución de estos energéticos por gas ha sido masiva.	Es una oportunidad mayor por cuanto la sustitución de gas por energéticos contaminantes ha generado una mayor demanda de este producto.
Política Energética	○	Las políticas gubernamentales para utilizar energéticos más económicos afecta positivamente el uso del gas GLP razón por la cual en la actualidad el Estado esta promoviendo programas de sustitución de energéticos por GLP.	La tendencia es positiva por cuanto los programas de sustitución permiten generar una mayor demanda del producto.	Es una oportunidad mayor, pues el bajo costo del GLP en relación con otros energéticos genera una mayor demanda de este producto.

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

8. ANÁLISIS DEL SECTOR

Dentro del proceso de Planeación Estratégica es necesario hacer un análisis situacional interno y del entorno de la organización, por lo que estudiaremos los dos componentes del mismo, que son: el macroambiente y el sector o ambiente industrial en el que se desempeña la organización.

El Sector se refiere al ambiente más próximo a la empresa, específicamente al conjunto de instituciones o empresas que producen un mismo bien o servicio.

Para el análisis del sector o análisis de la competencia utilizaremos el modelo de Michael Porter, el diamante competitivo y las 5 fuerzas competitivas.

8.1 DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER

8.1.1 Factores

FACTORES BÁSICOS

- Posición geoestratégica privilegiada
- abundancia de mano de obra barata
- alta productividad de los trabajadores
- baja contaminación ambiental
- crecimiento poblacional normal
- Municipios cercanos requieren el servicio de gas propano en el departamento y municipios lejanos.

FACTORES AVANZADOS

- Se encuentra con varias instituciones de educación superior
- Buena red bancaria
- Acceso fácil al capital
- Se cuenta con una empresa de gas muy bien posicionada en el mercado
- Fácil acceso a tecnología avanzada utilizada por empresas del sector en otras regiones.
- Se cuenta con buen sector de transporte de carga pesada
- Contar con suficientes flotas de distribución y transporte
- Manejo de residuos

- El parque de cilindros se cambia constantemente para evitar accidentes.
- Se cuenta con subsidios por parte del gobierno para los hidrocarburos de consumo regional.
- Se cuenta con una buena red de comunicación.

8.1.2 Estrategias

- Apertura de mercados regionales con oficinas en Ipiales, Tumaco y La Unión.
- Desarrollo de la tecnología existente para alcanzar mayor eficiencia y competitividad con el cambio del proceso de envasado artesanal a básculas automáticas para optimizar y automatizar el proceso de llenado de cilindros, mediante equipos electrónicos para la calibración de básculas y equipos de llenado automáticos.
- Publicidad educativa y radial. Publicidad mediante folletos mensuales para concienciar y sensibilizar a la comunidad para que cuiden el medio ambiente.
- Implementación de plan estratégico de marketing
- Incorporación de un mayor agregado al servicio (servicio al cliente). Se hacen planes de ventas mensuales, promociones dirigidas al usuario. Existen oficinas de reclamos y servicio al cliente en ciudades principales.
- Expansión de mercados
- Servicio a domicilio de instalación y arreglo de cilindros.
- Atención a la industria y al comercio a través de la prestación del servicio de gas a granel.
- Apertura de puntos de venta en sitios de difícil acceso dirigidas al mercado rural.
- Programas de incentivos a los usuarios.
- Programas de incentivos a la fuerza de ventas.
- Seguimiento permanente a la competencia para conocer los planes comerciales que realizan.
- Prestación del servicio a través de redes en conjuntos residenciales y edificios.

8.1.3 Demanda

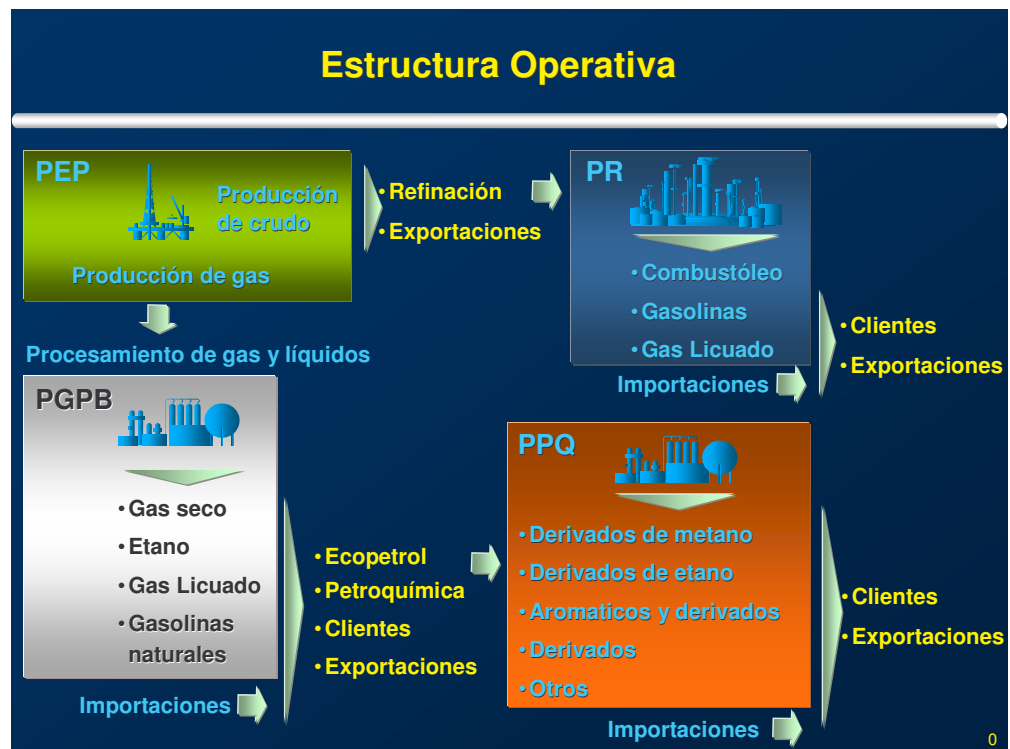
- Incremento constante de la población
- Permanente crecimiento del mercado
- Cubrimiento a todos los estratos sociales
- La norma establece la obligatoriedad en la presentación del servicio
- Presentación del servicio de forma oportuna

8.1.4 Cadenas Productivas

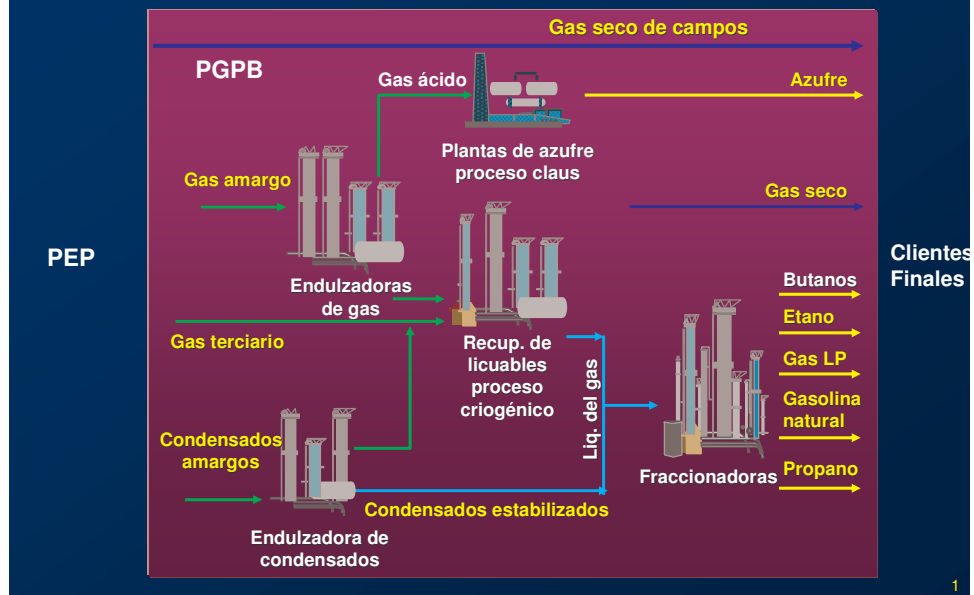
- Empresas transportadoras de carga

- Economías de escala
- Implementación de nueva tecnología
- Empresas fabricantes de cilindros
- Empresas importadoras y comercializadoras de accesorios
- Empresas asociativas de trabajo
- Algunas estrategias con empresas del sector
- Hay una sola empresa en Colombia (ECOPETROL) que produce el gas propano y otros combustibles
- Existencia de empresas mayoristas quien compra directamente a ECOPETROL, aproximadamente 36.

GRAFICO 1. CADENA PRODUCTIVA DE GAS

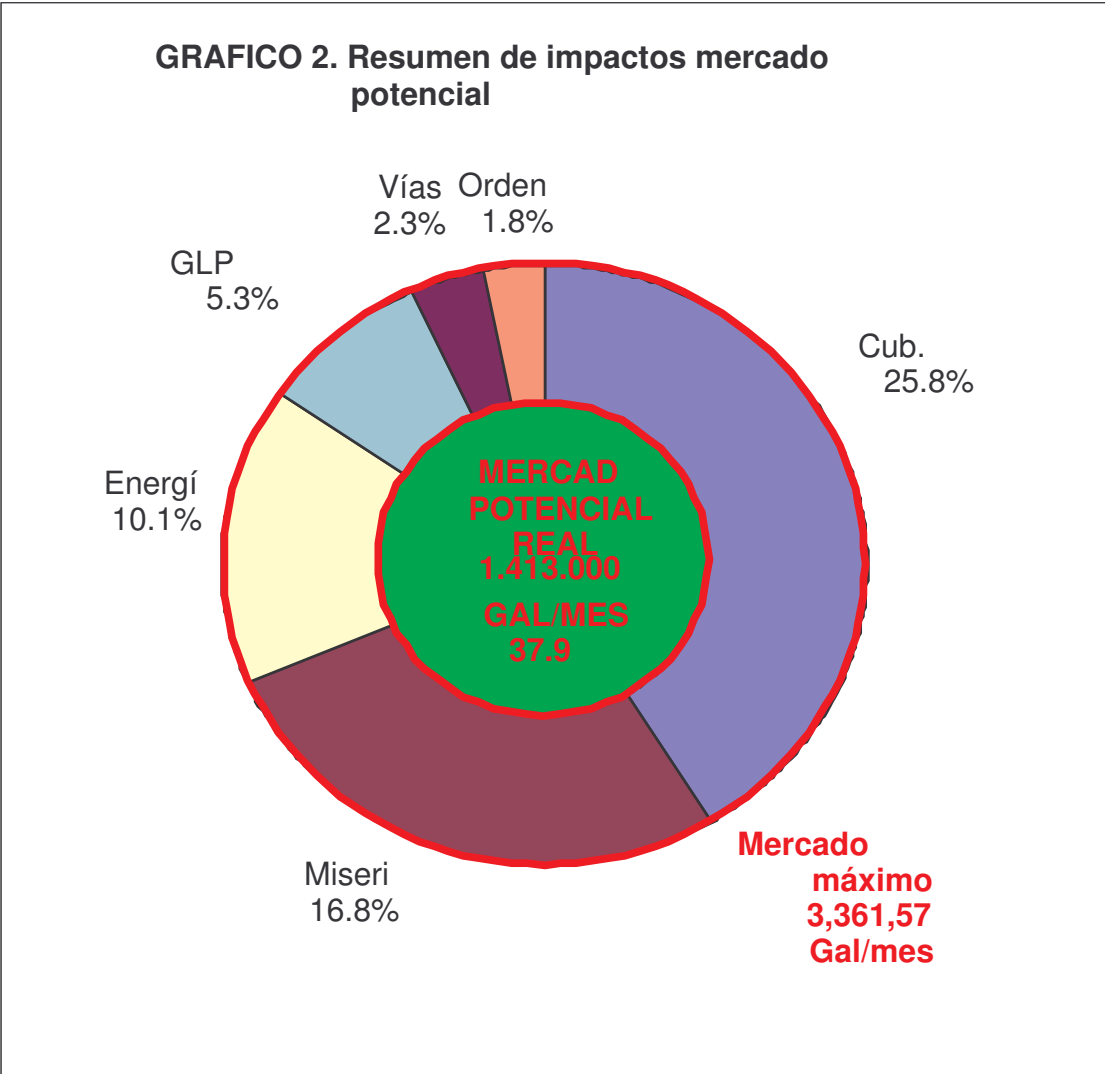


Cadena productiva de Gas (PGPB)



Fuente: Ecopetrol

8.1.5 Demanda. Aproximadamente en Nariño existen actualmente 1.775.973 habitantes 355.195 familias, compuestas aproximadamente por 5 personas, cada familia consume mensualmente 9 galones de gas glp; teniendo en cuenta estos datos, la demanda total seria de 3.361.592 galones.



Fuente: Ministerio de Minas y Energía.

En el departamento de Nariño, actualmente se distribuyen 1'413.000 galones de gas GLP por mes, distribuidos así por las empresas más representativas:

- 800.000 gl distribuye Montagas
- 410.000 gl distribuye Energas
- 149.000 gl distribuye Supergas
- 54.000 gl distribuye Nariñogas

El mercado potencial que es de 3.361.572 gl., se ve afectado por los siguientes aspectos: un 16.8% de población en estado de miseria que no tiene acceso a los bienes básicos, un 10.1% de la población consume energía, un 5.3% por el contrabando de gas ecuatoriano, un 2.3% carecen de vías de acceso para acceder al suministro, un 1.8% a poblaciones afectadas por la violencia que

impide la prestación del servicio y un 25.8 de la población corresponde a personas que viven en el sector rural que utilizan como energético la leña.

Montagas S.A. E.S.P., es la empresa que mayor cubrimiento tiene del mercado gas domiciliario en el departamento de Nariño, debido a que cuenta con una gran flota de distribución y tiene asignado el mayor cupo de gas por parte del ministerio de Minas y energía.

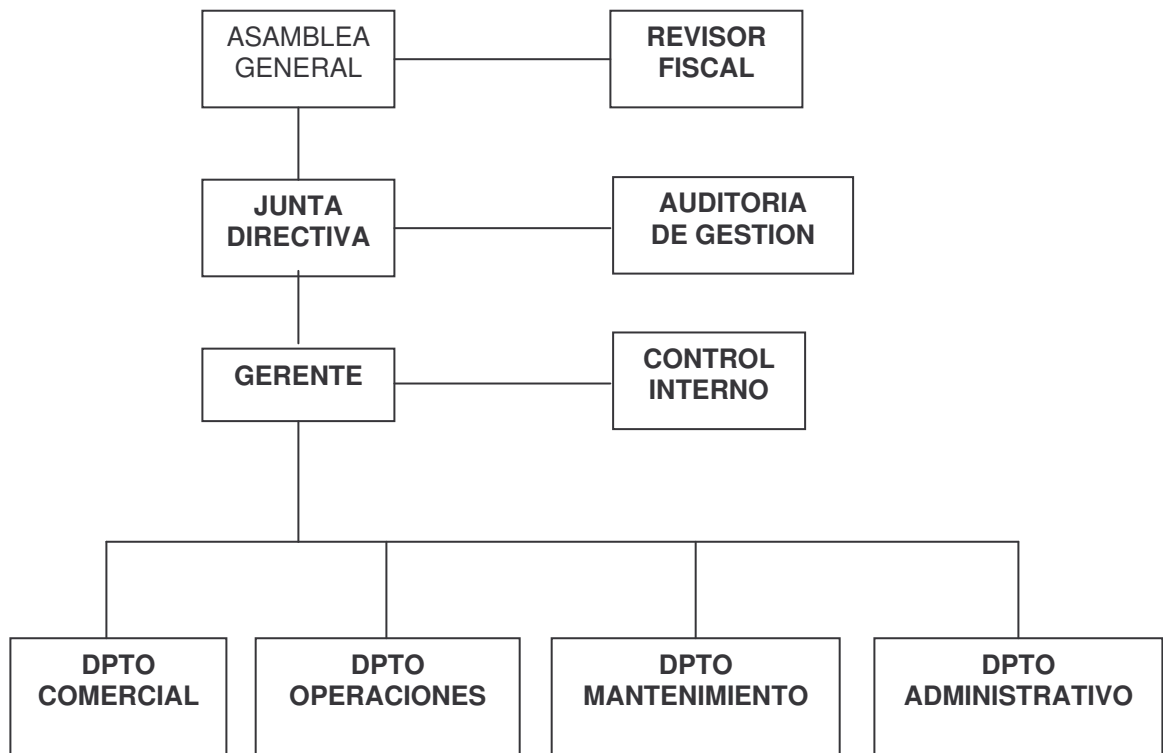
8.2 EMPRESAS DEL SECTOR

8.2.1 Estructura – Estrategia Empresas del Sector

ESTRUCTURA Y ESTRATEGIAS. Se va a analizar la estructura y estrategias utilizadas por las empresas distribuidoras de gas GLP en el departamento de Nariño.

8.2.1.1 Montagas

- **ESTRUCTURA**



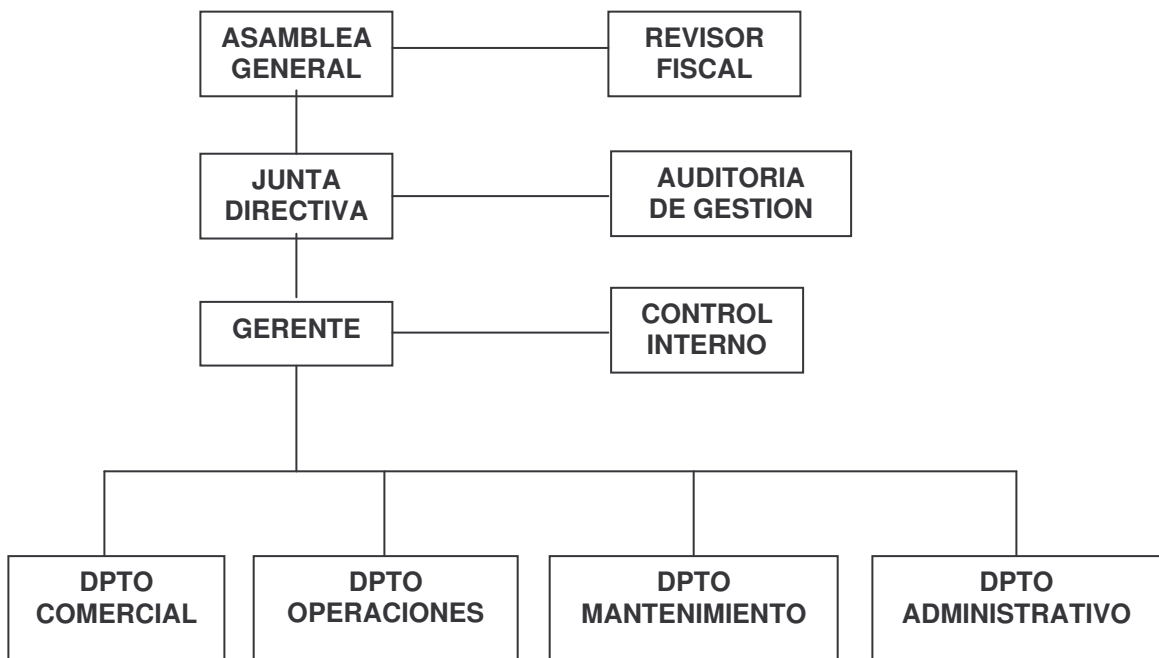
- **ESTRATEGIAS**

Las principales estrategias de Montagas son:

1. Estrategia de expansión de Mercado: Consiste en que la empresa esta enfocada a abrir nuevos mercados en otros departamentos mediante la creación de una planta en Mocoa para cubrir este departamento. De igual forma se creo un depósito para atender el mercado del sur del Cauca. También a futuro se tiene proyectado iniciar el proceso de introducción en el mercado del Sur del Huila y el Caquetá.
2. Estrategia de Valor Agregado: Consistente en generar unos valores agregados al producto, tales como peso exacto, buena presentación de los cilindros y mejor servicio al cliente mediante atención oportuna de quejas y reclamos que hagan que la organización sea reconocida entre los usuarios.
3. Estrategia de Distribución: Mediante el incremento de flota nueva y del parque de cilindros que permita atender en forma oportuna y eficiente a los usuarios.

8.2.1.2 Energas.

- **ESTRUCTURA**



- **ESTRATEGIAS**

Las principales estrategias de Energas consisten en:

1. Estrategia de Innovación tecnológica: Mediante la incorporación de tecnología para automatizar el proceso de envasado, disminuyendo los costos de la operación e incrementando la productividad.
2. Estrategia de Reducción de Costos: Mediante la capacitación al personal para optimizar la cantidad de personas necesarias para los diferentes procesos al interior la organización. De igual forma el mejoramiento en procesos de manteniendo de flota.

8.2.1.3 Supergas

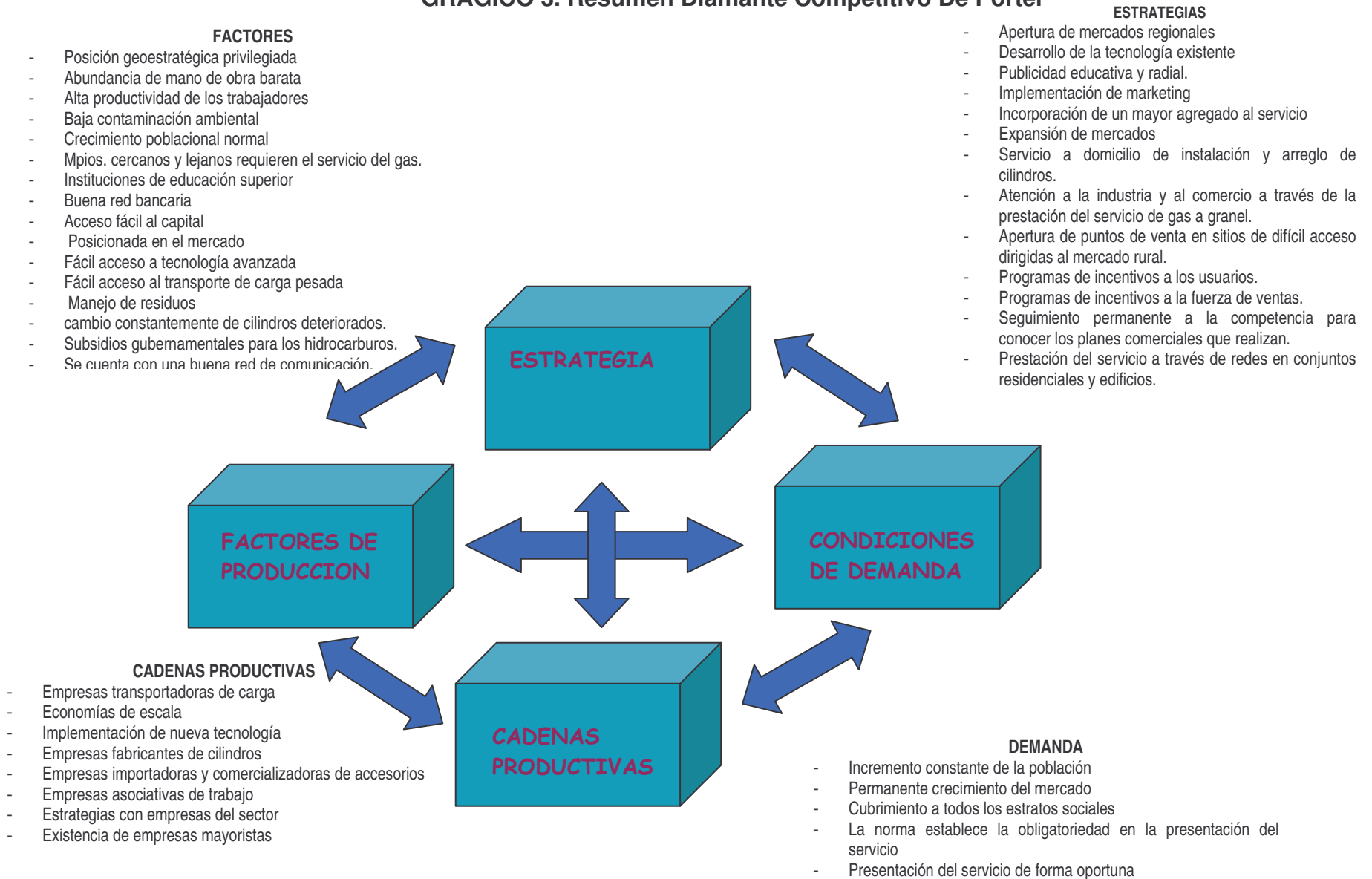
- **ESTRUCTURA**

- **ESTRATEGIAS**

Las principales estrategias de Supergas consisten en:

1. Penetración de Mercado: Busca aumentar la participación de mercado donde esta operando actualmente la empresa, mediante mayor cubrimiento en aquellos sitios donde la empresa no tiene mercado.
2. Estrategia de Distribución: Mediante el incremento de flota nueva y el incremento en el parque de cilindros.

GRAGICO 3. Resumen Diamante Competitivo De Porter



Fuente: Esta investigación

8.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

8.3.1 Amenaza de nuevas incorporaciones o nuevas entrantes. Existe una barrera alta de entrada ya que para el departamento de Nariño el gas está subsidiado en lo que concierne a su transporte, lo cual hace que el nuevo competidor tenga que asumir las pérdidas por este costo. Además se debe construir una planta de envasado, para lo cual se requiere una alta inversión, al igual que la flota de transporte y los cilindros para el envasado del producto. De otra parte las empresas que hacen distribución actualmente en el Departamento cuentan con una alta flota de distribución y son reconocidas en el mercado, por lo cual encontrar nichos de mercado que no se encuentren cubiertos en este momento es difícil.

8.3.2 Amenaza de servicios o productos sustitutos. GAS PROPANADO. Existen proyectos gubernamentales con el objetivo de implementar este servicio para el departamento de Nariño, sin embargo estos no se han llevado a cabo por la alta inversión que representa realizar estos proyectos y a que el bajo costo de estos combustibles hace que el retorno de la inversión sea lento.

GAS NATURAL. No han sido encontrados yacimientos de gas natural en la zona del sur-occidente Colombiano y para traerlo de otras zonas del país (Guajira) donde hay yacimientos resultaría muy costoso. Además para las empresas de gas natural la población potencial de consumo no es atractiva pues el departamento no tiene ciudades que concentren una alta población.

ENERGIA. A pesar de ser un producto sustituto no es competitivo por ser más costoso.

LEÑA. Sustituto en la parte de uso doméstico rural, pero genera daños al medio ambiente, porque requiere tala de bosques. Este producto afecta más que todo los mercados de la zona rural y algunos establecimientos comerciales como los chircales. En la actualidad entidades como Corponariño han generado normas y programas que prohíben la tala de árboles.

8.3.3 Poder de negociación de los proveedores. El único proveedor y procesador de petróleo para sacar Gas es ECOPETROL quien se constituye en un monopolio, por lo tanto son ellos quienes regulan el precio y colocan las condiciones de mercado; ECOPETROL a su vez está regulado por la CREG - Comisión Reguladora de Energía y Gas.

Al igual existen multinacionales dedicadas a explotar yacimientos de petróleo quienes respecto del crudo o petróleo tienen poder de negociación en cuanto a precio y condiciones de mercado a nivel Nacional e Internacional.

En cuanto a los proveedores de cilindros, estos tienen un dominio de este mercado, ya que las fabricas en Colombia son pocas (Cuatro), y pertenecen a una sola organización por lo cual colocan todas las condiciones de venta a las cuales tienen que someterse los compradores, de igual forma la importación de cilindros resulta costosa debido a que los países que los producen son distantes y al alto costo actual del acero en el mundo.

8.3.4 Poder de negociación de los compradores. Los compradores no tienen poder de negociación, porque como ya dijimos la producción del gas es monopólica y es ECOPETROL quien coloca las condiciones de precio y mercado.

8.3.5 Rivalidad entre los competidores. El sector del gas no tiene competidores por que como ya se menciono ECOPETROL es su único productor.

En cuanto a las empresas distribuidoras; los mayoristas compiten por alcanzar mayor cubrimiento de mercado en ventas a los minoristas a nivel del país, con estrategias de servicio al cliente, eficiencia, mayores descuentos y mayores plazos en los créditos.

Los distribuidores minoristas por su parte compiten con: precio, cuando este no se puede bajar más compiten con cantidad del producto, puntos de distribución por su ubicación estratégica, los cuales son muy reñidos, por cobertura, servicio al cliente, mayor capacidad de almacenamiento en cilindros, mayor dotación de vehículos para su distribución, cumplimiento de normas establecidas por el ministerio de minas y energía para abrir puntos de venta.

GRAFICO 4. RESUMEN CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

Porter identifico seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva.

Economías de Escala. La producción en altos volúmenes permite a una organización reducir costos, lo que dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos. El objetivo de la empresa esta basado en generar crecimientos en ventas sin incrementar su costos fijos, lo cual le permitirá obtener una mayor rentabilidad en su actividad comercial.

Diferenciación de Producto. Cuando las empresas del sector diferencian y posicionan fuertemente sus productos, las nuevas empresas entrantes deben hacer altas inversiones para reposicionar a su rival. En este aspecto la empresa tiene una debilidad pues el producto que tiene es exactamente igual al de sus competidores, por lo cual la empresa genera unos valores agregados al producto tales como mejor presentación del cilindro que la haga diferente de las demás.

Inversiones de capital. Si la corporación posee suficientes recursos financieros, tendrá una mejor posición competitiva frente a los competidores más pequeños, le permitirá vivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global a ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. La empresa cuenta con buen capital de trabajo y la alta rotación del efectivo le permite efectuar inversiones que la pueden hacer mas competitiva en el mediano y largo plazo.

Desventaja en Costos independientemente de la Escala. Caso en el cual compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esa barrera la compañía dominante utiliza esa ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos e en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho. En este sentido la ventaja de la empresa es que ya esta posicionada en el mercado y ha efectuado las inversiones mas importantes como son su infraestructura física, la flota de transporte y los cilindros, ubicación geográfica estratégica de los puntos de venta, por lo cual los costos de operación son mucho menores que los de una empresa que vaya a iniciar operaciones.

Acceso a canales de distribución. En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidos, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores

esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc. Lo que reduciría las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado. Dado que la empresa ya se encuentra posicionada en el mercado y tiene distribuidores que atienden el mercado rural la entrada de un nuevo competidor obligaría a este a crear puntos de venta en similares condiciones, lo cual conlleva a hacer una alta inversión para conseguir este objetivo, convirtiéndose este hecho en una fortaleza para la organización. Los distribuidores actuales de la empresa tienen firmada cláusulas de exclusividad con sanciones cuantiosas lo cual hace difícil que estos cambien de proveedor.

Política Gubernamental. Las políticas Gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a los compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Para el caso de la empresa por ser de servicios públicos domiciliarios esta regulada por la ley 142, que la obliga a cumplir con requisitos establecidos por la ley para poder operar lo cual hace que de igual forma los competidores deban cumplirlas. De igual forma tiene asignados cupos de subsidio por ECOPETROL, lo que se constituye en una fuerte barrera de entrada a la zona donde desarrolla su actividad comercial.

Cuadro 22. Estructura de la Industria

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA				
	CONCEPTO	NIVEL COMPETITIVIDAD		
		ALTO	MEDIO	BAJO
AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	BARRERAS DE ENTRADA			
	Economías de escala	X		
	Diferenciación de producto			X
	Identificación de marca	X		
	Requisitos de capital	X		
	Acceso canales de distribución	X		
	Curva de experiencia	X		
	Accesos a insumos			X
	Protección gubernamental	X		
Expectativas de reacción	X			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento industria			X
	Costos fijos / valor agregado		X	
	Diferenciación de producto			X
	Identificación de marca		X	
	Costos de cambio			X
	Concentración de competidores			X
	Diversidad de competidores			X
	Intereses corporativos	X		
	Barreras de salida			
	- Especialización activos	X		
	- Interrelación estratégica			X
	- Barreras emocionales			X
- Restricción gubernamental	X			
AMENAZAS SUSTITUTOS	PRODUCTOS QUE CUMPLAN MISMA FUNCION			
	Disponibilidad sustitutos cercanos			X
	Relación valor / precio producto sustituto			X
	Costos de cambio de usuario			X
	Propensión compradores a sustituir			X
PODER DE NEGOCIACION COMPRADORES	SENSIBILIDAD AL PRECIO			
	Compras a la industria / total			X
	Diferenciación de producto			X
	Identificación de marca			X
	Impacto calidad / desempeño			X
	Utilidades de los compradores			X
	PALANCA DE NEGOCIACION			
	Productos sustitutos			X
	Concentración de compradores			X
	Volumen de compras			X
	Costos de cambio de compradores			X
	Información compradores			X
	Amenaza de integración hacia atrás y adelante			X
PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Diferenciación de insumos			X
	Costos de cambio proveedores Vs. Industria			X
	Disponibilidad insumos sustitutos			X
	Concentración de proveedores			X
	Importancia volumen para proveedores	X		
	Compras proveedores / total compras		X	
	Impacto de insumos sobre calidad			X
	Amenaza de integración hacia delante			X

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

GRAFICO 5. LOGISTICA DEL GLP EN COLOMBIA



Fuente: Ecopetrol

8.4 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO

Haciendo un análisis del sector dedicado a la distribución de gas GLP se han escogido algunos factores que pueden ser considerados los más importantes para ser competitivo en este sector:

- ✓ **Tecnología.** Implementación y modernización de equipos y procesos e inversiones en automatización.
- ✓ **Disponibilidad de Recursos Financieros.** Se incluyen todos los aspectos relacionados con las fortalezas y/o debilidades financieras de la organización; en este sentido se tendrá en cuenta la asignación presupuestal, gastos de inversión y funcionamiento, generación de recursos propios entre otros.
- ✓ **Imagen Corporativa.** Refleja la imagen ante el público en general, se refiere a la solidez y credibilidad que la organización representa ante los clientes internos y externos, es el producto del trabajo en el interior de la empresa.
- ✓ **Participación en el Mercado.** Determina el grado de aceptación y compra del producto por parte del consumidor, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de ventas.

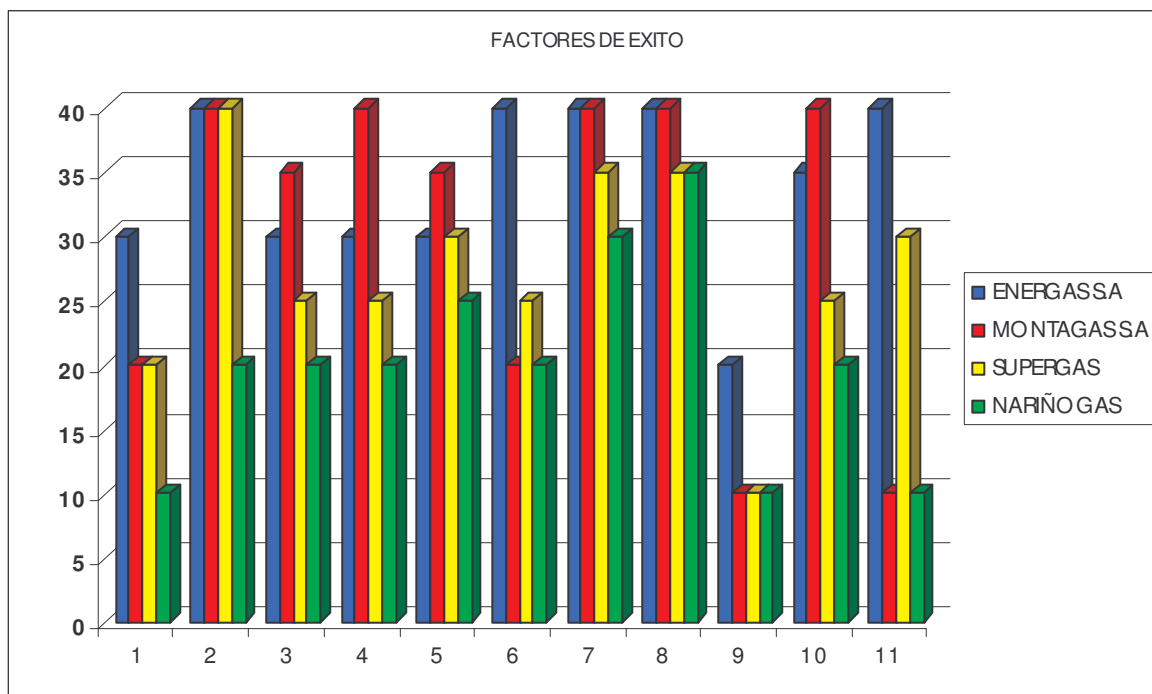
- ✓ **Atención, Eficiencia y Eficacia en el Servicio.** Los beneficios que genera la información suministrada y la rapidez de atención, el trato al cliente o momento de la verdad, los horarios de atención para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, los medios y recursos que tiene la empresa para ofrecer un buen servicio.
- ✓ **Instalaciones físicas.** La planta debe ser moderna, de ambiente agradable para el desempeño de las labores de los clientes internos que permita el manejo eficiente de los recursos con que cuenta la empresa.
- ✓ **Ubicación Estratégica.** Puntos de distribución de venta estratégicos en lugares de difícil acceso, que permitan oportunidad en el servicio.
- ✓ **Disponibilidad de Recurso Humano.** Se refiere a la capacidad operativa que tiene la organización, representada por el talento humano de que se dispone, el cual debe estar capacitado en la prestación del servicio y en el manejo del producto, del cual depende directamente el nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones asignadas.
- ✓ **Servicios Adicionales.** Consiste en adicionar satisfacción por la compra del producto, o valor agregado, es decir extender las expectativas del cliente a través de servicios o productos complementarios que no implique ningún incremento en el precio del producto y brinden mayor satisfacción.
- ✓ **Flota de Distribución y Envase:** Se debe contar con una flota de distribución acorde con las necesidades del mercado y con sus expectativas de crecimiento y atención. Así mismo con los envases necesarios para atender eficientemente las necesidades de los clientes procurando que el servicio se preste de manera inmediata.
- ✓ **Almacenamiento de Producto:** Se debe tener un almacenamiento que garantice el servicio permanente. Las normas en este sentido emanadas por entes reguladores con la CREG exigen que se tenga almacenamiento de producto para surtir el mercado por lo menos durante cinco días, previendo posibles condiciones de escasez o de fallas de logística en el transporte.

Cuadro 23. Factores Claves de Éxito

	FACTORES DE ÉXITO	ENERGAS S.A	MONTAGAS S.A	SUPERGAS	NARIÑO GAS
		Clasificación	Clasificación	Clasificación	Clasificación
1	Tecnología	30	20	20	10
2	Disponibilidad de Recursos	40	40	40	20
3	Imagen Corporativa	30	35	25	20
4	Participación en el mercado	30	40	25	20
5	Atención eficacia y eficiencia Servicio	30	35	30	25
6	Instalaciones físicas	40	20	25	20
7	Ubicación Estratégica	40	40	35	30
8	Disponibilidad Recurso Humano	40	40	35	35
9	Servicios Adicionales	20	10	10	10
10	Flota de Distribución y Envase	35	40	25	20
11	Almacenamiento de Producto	40	10	30	10
	TOTAL				

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

GRAFICO 6. Factores de Éxito



En esta gráfica observamos los 11 factores claves de éxito en el sector del gas domiciliario para el Departamento de Nariño, para el caso de Energas S.A. E.S.P., vemos que es fuerte en aspectos como la tecnología, instalaciones físicas, servicios adicionales y almacenamiento del producto, los cuales se deben aprovechar para mejorar aquellos factores en que la empresa no es tan fuerte o es muy débil.

Teniendo en cuenta lo anterior se realiza un análisis comparativo entre las empresas del sector para determinar su nivel competitivo a través de un análisis Benchmarking o estudios de desempeño comparativo o de marco de referencia, el cual es un proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes para obtener información que la ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño.

8.4.1 Benchmarking. Benchmarking es una herramienta estándar ampliamente usada por empresas mundiales líderes en el movimiento de la calidad y la productividad. Es algo con lo que podemos medirnos para entender hacia dónde tenemos que dirigirnos desde donde estamos. Es una ventana a la competencia e indica objetivos de desempeño específicos más que algún supuesto de lo que debería ser hecho. La Alta Gerencia exige que en toda organización se deba aplicar estudios de benchmarking.

En la práctica, benchmarking busca que la organización mire hacia afuera para aprender de otros y para mejorar su desempeño.

No obstante, algunas recomendaciones para alcanzar mejor desempeño son: reorganización de las funciones y tareas; inversiones en automatización; eliminar cuellos de botellas con procesos simples; inversión en sistemas de producción de gran escala ; y por último, desregulación y privatización que permita una mayor competencia.

Los indicadores de desempeño en las empresas generalmente están asociados a tres variables: costo, tiempo y calidad (Hronec, 1995). Se pueden clasificar en dos tipos de indicadores: los del negocio y los relativos a los procesos. Ejemplo de los primeros son: la rentabilidad del capital (utilidad sobre activos), porción del mercado, lealtad del cliente medida a través de su satisfacción, productividad medida en ventas por empleado y las exportaciones como porcentaje de las ventas, entre otros.

Ejemplo de los indicadores de los procesos son: productividad en cada función (transacciones por persona, asociado a costos), precisión (tasa de retrabajo y tasa de rechazo, que son indicadores de calidad), velocidad de respuesta (ciclo de tiempo), entre los más frecuentes.

Para el caso del sector del GLP en Nariño se tendrá en cuenta los factores claves de éxito ya descritos, en las empresas que participan en este mercado que son Energas S.A. E.S.P., Montagas S.A. E.S.P., Nariñogas S.A. E.S.P. y Supergas de Nariño S.A. E.S.P.

8.4.2 Matriz de Perfil Competitivo – Araña de Benchmarking. La cual facilita la interpretación de resultados y permite comparar gráficamente a la empresa frente a la competencia.

Para este estudio es necesario la recolección, análisis e interpretación de aspectos que informan sobre las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos.

Una vez identificados los competidores directos de la empresa y establecidos los factores de éxito en el sector del gas GLP (factores que pueden variar con el tiempo); el siguiente paso es la ponderación de cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo. Esa ponderación puede variar de 0.0 a 1.0 (muy importante), las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderación debe sumar uno (1).

Luego asignamos a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde 1= debilidad grave; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor y 4= fortaleza mayor.

El cálculo promedio de las ponderaciones de todos los competidores para cada factor; la suma del cual tampoco debe ser mayor que uno (1).

La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor y obtener así un resultado parcial de cada empresa.

La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, cuyo resultado indique el competidor más fuerte y el más débil, para determinar en que posición se encuentra la empresa Energas S.A E.P.S. Los totales pueden variar entre uno (1) y cuatro (4), para los puntajes más bajos y altos respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.5.

Cuadro 24. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACION		ENERGAS S.A		MONTAGAS S.A		SUPERGAS		NARIÑOGAS	
			Clasificación	Parciales	Clasificación	Parciales	Clasificación	Parciales	Clasificación	Parciales
Tecnología	0.10	10%	3.0	0.3	2.0	0.2	2.0	0.2	1.0	0.1
Disponibilidad de Recursos	0.10	10%	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	2.0	0.2
Imagen Corporativa	0.05	5%	3.0	0.15	3.5	0.175	2.5	0.125	2.0	0.1
Participación en el mercado	0.17	17%	3.0	0.51	4.0	0.68	2.5	0.425	2.0	0.34
Atención eficacia y eficiencia Servicio	0.08	8%	3.0	0.24	3.5	0.28	3.0	0.24	2.5	0.2
Instalaciones físicas	0.05	5%	4.0	0.2	2.0	0.1	2.5	0.125	2.0	0.1
Ubicación Estratégica	0.05	5%	4.0	0.2	4.0	0.2	3.5	0.175	3.0	0.15
Disponibilidad Recurso Humano	0.10	10%	4.0	0.4	4.0	0.4	3.5	0.35	3.5	0.35
Servicios Adicionales	0.05	5%	2.0	0.1	1.0	0.05	1.0	0.05	1.0	0.05
Flota de Distribución y Envase	0.15	15%	3.5	0.525	4.0	0.6	2.5	0.375	2.0	0.3
Almacenamiento de Producto	0.10	10%	4.0	0.4	1.0	0.1	3.0	0.3	1.0	0.1
<i>TOTAL</i>	1	100 %		3.425		3.185		2.765		1.99

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

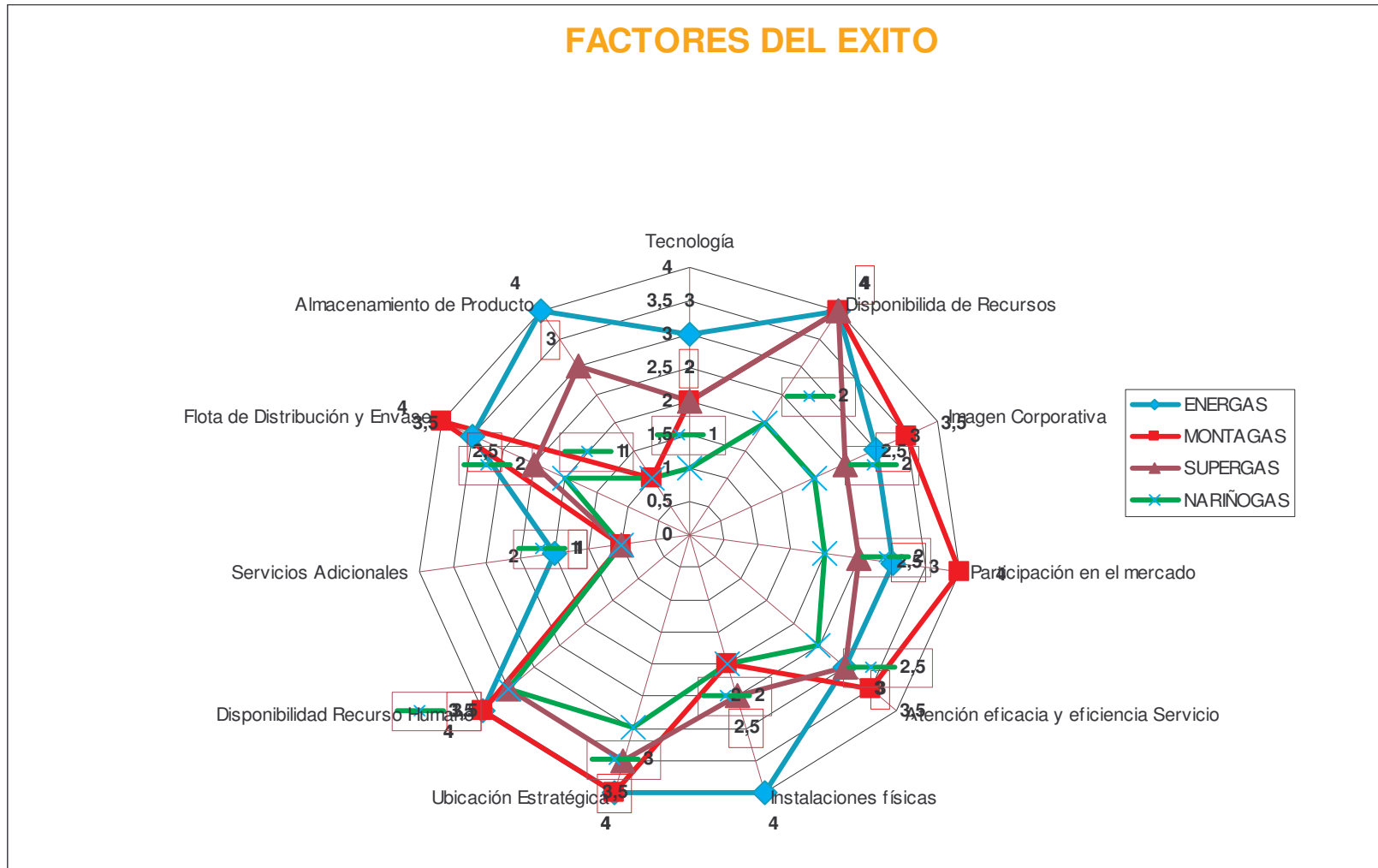
- 1= Debilidad Mayor
- 2= Debilidad Menor
- 3= Fortaleza Menor
- 4= Fortaleza Mayor

Según el grado de competitividad los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Energas S.A.	3.425
2. Montagas S.A.	3.180
3. Supergas S.A.	2.760
4. Nariñogas S.A.	1.990

Este cuadro nos dice claramente que la Empresa de Energas S.A. E.S.P., tiene mayores fortalezas con una calificación de 3.425, las cuales como se dice anteriormente se ven reflejadas principalmente en la tecnología, en las instalaciones físicas, en los servicios adicionales y en la capacidad para almacenar el producto de gas domiciliario, es necesario aprovechar los recursos con que cuenta la organización para reforzar la imagen corporativa, mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio al cliente y mejorar la distribución aspectos en los cuales esta mejor posicionada la Empresa Montagas S.A. E.S.P., y son determinantes para aumentar la competitividad de Energas S.A. E.S.P., con relación a sus competidores.

GRAFICO 7. ARAÑA DE BENCHMARKING



Las ponderaciones y la determinación de la clasificación son juicios subjetivos basados en la información obtenida por medio de encuestas a los colaboradores de la empresa, y observación de dichas entidades.

Los resultados nos muestran que la entidad con más alto puntaje es quien posee mayores fortalezas en tecnología, instalaciones físicas y almacenamiento de producto. Estas fortalezas han posicionado a la empresa en primer lugar.

El segundo lugar lo ocupa Montagas la cual a pesar de ser líder en el mercado tiene grandes debilidades pues no posee instalaciones físicas para el desarrollo de su actividad ni para almacenar producto.

Las otras dos empresas son incipientes en la mayoría de aspectos. Sin embargo en el caso de Supergas puede llegar a tener aspectos importantes de crecimiento pues en la mayor parte de factores tiene posibilidades de mejoramiento a corto plazo.

8.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Para mejorar su nivel competitivo, respecto a las desventajas que presenta la empresa ENERGAS S.A frente a sus competidores en busca del liderazgo debe complementar las siguientes acciones.

- ✓ Invertir en tecnología para fortalecer procesos tales como el envasado del producto que garantice al usuario un producto de mejor calidad.
- ✓ Desarrollar programas de mercadeo tendientes a posicionar la marca entre los consumidores mediante actividades publicitarias y valores agregados al servicio que permitan satisfacer las expectativas del cliente.
- ✓ Mejorar la cobertura del servicio haciéndolo mas eficaz llegando a atender mercados que en la actualidad no están siendo atendidos.
- ✓ A pesar de ser la única empresa que presta servicios adicionales, es necesario fortalecerlos aun mas con el fin de posicionarse mejor aprovechando la debilidad que en este sentido tiene la competencia en general.
- ✓ Medir periódicamente la calidad del servicio que se le presta a los usuarios antes, durante y después de la venta del gas domiciliario con el fin de detectar falencias en el mismo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias para un mejoramiento continuo en la prestación del servicio
- ✓ Fortalecer aun más la flota de distribución con el fin de llegar a más usuarios y a mercados no atendidos de tal forma que le permita incrementar el volumen de sus ventas.
- ✓ Desarrollar un sistema de información que permita tener una base de datos de los usuarios, de tal forma que se garantice a estos un servicio más oportuno.

9. ANÁLISIS INTERNO

9.1 PRESENTACIÓN

El análisis interno de una organización es el proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades de la misma, involucrando en este análisis todos los factores que afectan su operación, determinando aquellos que requieran ser fortalecidos o aquellos que necesiten ser corregidos, lo que ayuda significativamente a tomar el curso de acción más conveniente para la empresa.

Este diagnóstico tiene en cuenta las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y del talento humano.

Los cambios y reestructuraciones que ha tenido el Ministerio de Minas y Energía han repercutido en las decisiones de la Gerencia de la empresa Energas S.A., en el Departamento de Nariño a lo largo de sus 15 años de permanencia.

A continuación analizaremos las principales variables que a nivel interno de esta empresa van a generar oportunidades o amenazas para la misma.

9.2 PLANEACIÓN

La planeación en cualquier tipo de organización constituye el puente esencial entre el presente y el futuro, aumentando significativamente la probabilidad de lograr los objetivos deseados.

Como resultado de preguntar sobre la misión y visión de la empresa a los trabajadores en las encuestas, se puede observar en la tabla siguiente como el 98% de los trabajadores desconocen la misión y visión de la empresa, por lo anterior se define que la Empresa Energas S.A., no tiene definidas la misión, la visión y los objetivos, metas y estrategias; las estrategias se establecen a nivel de departamento. Se formula un plan general anual de direccionamiento comercial el cual es presentado a la Junta Directiva en la ciudad de Bogotá quien lo revisa y da su aprobación final, a este se le hacen revisiones mensuales para verificar el cumplimiento de los objetivos y hacer los ajustes que se consideren necesarios (Ver cuadro 25).

Los planes se formulan a corto plazo con periodos de un año. A mediano y largo plazo, la Junta Directiva ha formulado planes que no se divulgan a todos los funcionarios de la organización, solo a nivel directivo, ya que estos pueden ser cambiantes en la medida en que los organismos del estado como ECOPELROL,

la CREG y Ministerio de Minas y Energía generan cambios que pueden afectar estos planes.

Los planes están dirigidos a ampliar el mercado, mediante estrategias de penetración y de desarrollo de mercado, mejoramiento del servicio al cliente y optimización de recursos que permitan mejorar la rentabilidad de la compañía y su flujo de caja.

Estos instrumentos permiten orientar el trabajo de todos los empleados de una manera más clara y sencilla, cada uno conoce que es lo que tiene que hacer.

Cuadro 25. CONOCIMIENTO DE LAS DIRECTRICES DE LA EMPRESA

LE DIERON A CONOCER LA MISION, VISION Y ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA ENERGAS S.A. E.S.P.?

SI	2,00	4
NO	98,00	196
NO SABE O NO RESPONDE	0,00	0
TOTAL	100,00	200

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

9.3 ORGANIZACIÓN

La organización de la empresa Energas S.A., esta centralizada en la ciudad de Pasto.

Los Estatutos de la empresa normatizan las funciones de los órganos rectores de la organización y regulan las actividades de la misma.

Al preguntarle a los trabajadores si en el momento de su vinculación laboral se les suministro sus manuales de funciones y procedimientos, como podemos observar en la siguiente tabla, el 95% de los trabajadores afirman tener un manual de funciones, el cual define con claridad las funciones, responsabilidades y competencias para cada cargo, esta descripción es conocida por el personal y se lleva a cabo en el momento en que una persona se vincula a la empresa en el proceso de inducción y apenas un 4% desconocen la existencia de los manuales de funciones y procedimientos (Ver cuadro 26).

Cuadro 26. Conocimiento de manuales de funciones y procedimientos específicos al cargo

SI	95,00	190
NO	4,00	8
NO SABE O NO RESPONDE	1,00	2
TOTAL	100,00	200

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

Se cuenta con dos oficinas en la ciudad de Pasto, y una agencia en la ciudad de Ipiales, conformadas de la siguiente manera:

Una oficina principal en la zona rural de Pasto, donde se desarrollan las actividades administrativas, operativas y comerciales.

Un Departamento Comercial el cual juega un papel muy importante en la organización, pues es de donde se planea y direcciona toda la estrategia comercial de la empresa, de igual manera, se toman diariamente decisiones dependiendo del comportamiento del mercado, de los requerimientos de los clientes y de las acciones ejecutadas por la competencia.

El departamento operativo esta encargado del manejo de los inventarios de gas, del envasado de los cilindros y la operación del transporte y manejo del producto, así como del control de los cupos de gas que tiene asignada la empresa por el Min. De Minas atendiendo la Ley de Fronteras.

El departamento de mantenimiento esta encargado de mantener la flota de vehículos, en funcionamiento optimo, lo cual permite atender de manera inmediata los requerimientos de la división comercial, para poder dar una buena atención al mercado.

Cabe anotar que en este último aspecto se tienen falencias por falta de capacitación en el personal de mecánicos, la difícil consecución de repuestos y la falta de un programa de mantenimiento preventivo.

El departamento administrativo esta encargado de la organización de las funciones de tesorería, almacén, recursos humanos, sistemas y de procesos tales como ejecución presupuestal y el manejo de los recursos económicos de la organización.

El área de control interno esta encargada de velar porque se cumplan las políticas de la organización en las demás áreas de la empresa y asesora directamente a la

gerencia en aquellos procesos y procedimientos que muestran deficiencias y que son susceptibles de mejorar.

El área contable esta conformada por un una jefe de contabilidad y tres auxiliares con formación profesional, quienes están dedicadas a procesar la información contable, generar estados financieros mensuales, presentar los informes exigidos por órganos de dirección y los organismos de control del estado y manejar la información tributaria de la compañía.

Una oficina ubicada en el centro de la ciudad, la cual esta encargada de la atención y servicio a los usuarios, también funciona la oficina de Peticiones, Quejas y Reclamos exigida por la Superintendencia de Servicios Públicos y la Ley 142 del 94.

El área del servicio al cliente cuenta con personal idóneo en procura de brindar la mejor atención a los usuarios, que incluye un valor agregado a los servicios prestados, mediante el obsequio de la válvula de seguridad en el caso de ser extraviada por parte de los clientes y de la asistencia técnica inmediata y gratuita cuando así lo requiera el usuario. Así mismo las respuestas a quejas y solicitudes son atendidas de inmediato.

En la ciudad de Ipiales funciona una agencia encargada de atender los mercados de la zona sur del Departamento.

Al preguntarle a los trabajadores si conocen la estructura organización de la empresa nos encontramos que un 96% de los trabajadores encuestados conocen la estructura organizacional de la empresa (Ver cuadro 27)

Cuadro 27. Conocimiento de la Estructura Organizacional de la Empresa

CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA?

SI	96,00	192
NO	4,00	8
NO SABE O NO RESPONDE	0,00	0
TOTAL	100	200

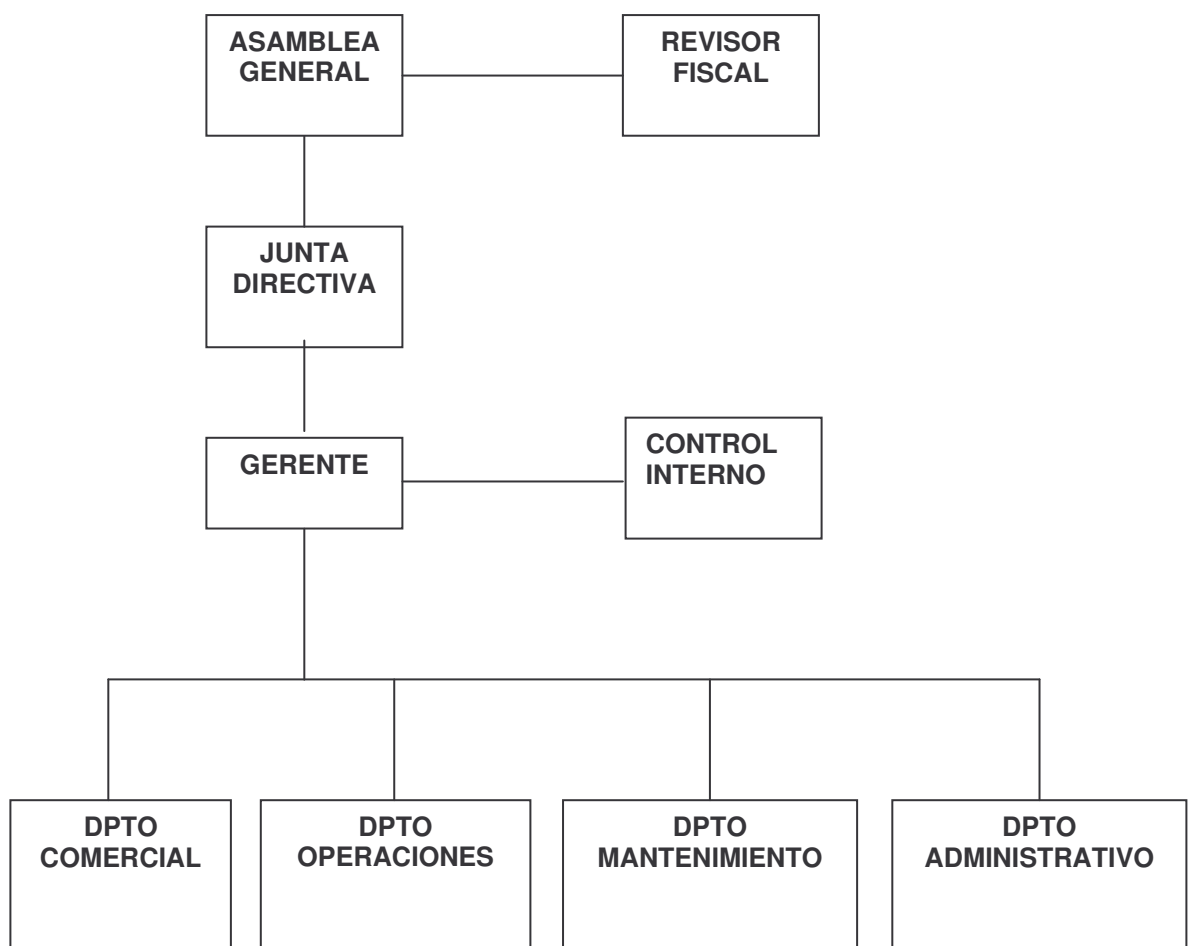
Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

El organigrama de la empresa se caracteriza por tener un estilo vertical, estableciéndose cuatro niveles jerárquicos, lo cual facilita la comunicación y la toma de decisiones. (Ver grafico No. 8)

Cada departamento debe cumplir con unas metas definidas por la gerencia, dichas exigencias más que todo tiene que ver con el servicio que se le preste al cliente y el cumplimiento de las metas establecidas.

La estructura de autoridad de la empresa Energas S.A., es muy clara, respetándose el conducto regular, para la toma de decisiones y para el análisis y solución de los problemas que se presenten.

GRAFICO 8. Organigrama Actual de la Empresa Energas S. A. E.S.P.



Se cuenta con tres asesores externos, y cada uno maneja aspectos tributarios, jurídicos y de auditoría de gestión la cual es de obligatorio cumplimiento. La organización además cuenta con un comité de apoyo a la gerencia con formado por tres personas, residentes en la ciudad de Cali, cuentan con experiencia en el

negocio y analizan permanentemente los resultados de la empresa y coadyuvan en la toma de decisiones en lo que tiene que ver con el desarrollo de los planes, políticas y programas emanados de la junta directiva.

De igual manera se ha determinado a control interno para que sea responsable del análisis, verificación y seguimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.

9.4 DIRECCIÓN

El estilo de dirección en la empresa Energas S.A., se ha caracterizado por manejar una administración participativa, ya que se tiene en cuenta la opinión del personal para la elaboración de los planes y de las estrategias. Las decisiones finales son tomadas por la gerencia de la empresa.

De igual manera se maneja la delegación de funciones, si por alguna razón el gerente de la empresa, se ausenta de su cargo, el director administrativo, quien a su vez es el subgerente de la empresa y esta capacitado para asumir todas las funciones.

En este aspecto, es muy importante destacar la gestión de la gerencia, ya que valora a los empleados como personas con talento, capacidades y competencias y no como un recurso de la empresa, con el fin de propiciar un clima laboral agradable en toda la organización.

En la empresa también existen dinámicas de grupo, primero entre la gerencia y los departamentos y estos a su vez con sus subordinados, las comunicaciones son efectivas, cualquier empleado de la organización, sin importar el cargo puede hablar con el gerente o con cualquier directivo, en el momento en que lo desee, generando un buen nivel en las relaciones interpersonales y laborales, las cuales permiten alcanzar altos niveles de desempeño, productividad y gran sentido de pertenencia frente a la organización.

La motivación del personal se maneja mediante incentivos económicos al cumplimiento de metas propuestas. En algunos casos se establecen otros incentivos como reconocimientos en cuanto a gestión en el trabajo o premios en los cuales de alguna forma se busca involucrar a la familia particularmente a los hijos de los funcionarios, sobretodo en fechas importantes.

El proceso de toma de decisiones depende del tipo de decisión que se vaya a tomar, si está requiere ser analizada y ejecutada por un jefe de área no se necesita que el gerente dé su aprobación, pero si la decisión no tiene que ver con las decisiones comunes de la organización y si compromete cuantías grandes de efectivo, tendrán que ser revisadas y aprobadas por el gerente.

En este sentido la empresa de Energas S.A., cuenta con una muy buena imagen ante sus clientes, constituyéndose en un factor de liderazgo frente a sus competidores de la región.

9.5 EVALUACIÓN Y CONTROL

La empresa de Energas S.A., no ha creado ni implementado un sistema de control de desempeño, como lo podemos observar en la siguiente tabla, el 82% de los trabajadores encuestados no tiene definido un sistema de control inmediato, el cual permita recolectar información permanente y un seguimiento oportuno de acuerdo con los requerimientos de cada oficina, sin tener la necesidad de reunirse cada vez que se necesita alguna información. (Ver cuadro 28)

Cuadro 28. Sistemas de control para los cargos

POSEE UN SISTEMA DE CONTROL EN SUS FUNCIONES QUE LE PERMITA TOMAR DECISIONES INMEDIATAMENTE A USTED O SUS SUPERIORES

RESPUESTA	%	NRO
SI	18,00	32
NO	82,00	168
NO SABE O NO RESPONDE	0,00	0
TOTAL	100	200

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

La auditoria de gestión si hace este procedimiento pero no se lo tiene en cuenta ni existe una cultura organizacional que trabaje en base a indicadores de gestión.

La información que es obtenida en las revisiones periódicas sirven para la medición y análisis de los resultados y es utilizada para tomar las medidas correctivas que sean necesarias en el logro de los objetivos.

La empresa cuenta con un revisor fiscal, ubicado en la ciudad Pasto, el cual se encarga de representar a los accionistas ante la administración de la empresa y cumplir con las funciones establecidas en el código de comercio, visita a la empresa por lo regular tres veces en la semana. De igual manera se cuenta con un control interno el cual se encarga de vigilar las operaciones y las funciones de cada departamento.

No se realizan visitas por parte de los accionistas, ya que esta decisión debe ser tomada en una Junta Directiva y deben estar de acuerdo todos los accionistas, pero hasta el momento no se ha aprobado una decisión de este tipo.

9.6 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los valores sobre los cuales están cimentadas todas las decisiones de la empresa son: la confianza, la integridad, la equidad, el respeto y la honradez.

Estos valores se han definido con participación del personal con el fin de identificarse con ellos y de lograr un compromiso de hacerlos cumplir en el trabajo diario que cada uno realiza.

La gerencia esta comprometida en el cumplimiento de la misión institucional, (no definida como un plan estratégico), la cual busca seguir siendo la primera empresa en el Departamento de Nariño, que presta el servicio de gas domiciliario con eficiencia, eficacia y calidad, y que hasta el momento ha logrado cumplirla, asegurando el bienestar y el progreso de la organización, mediante la ejecución y asistencia a proyectos orientados al desarrollo de la misma y al beneficio social de la región

En este sentido, existe una preocupación muy alta por hacer las cosas de la mejor manera posible, logrando los objetivos propuestos, con los recursos físicos, tecnológicos y de personal con que cuenta la organización.

9.7 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

9.7.1 Gestión y Situación Contable y Financiera. Incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la empresa como son: deuda o capital, disponibilidad de líneas de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y gastos.

- ✓ Presupuesto para gastos de funcionamiento: El presupuesto que se asigna para los gastos de funcionamiento en la empresa es de \$600.000.000 anuales, en comparación con las necesidades de la organización, lo cual se considera una fortaleza ya que es suficiente para su normal funcionamiento.
- ✓ Generación de recursos propios: estos recursos se obtienen de las ventas del gas en cilindros y del montaje e instalaciones industriales.
- ✓ Rentabilidad: La rentabilidad en esta empresa se expresa en términos financieros en relación a las ventas, es del 2.5% acumulado año, la cual se considera muy baja, ya que el promedio de la industria es del 18% anual, adicional a esto si lo comparamos con la tasa de captación de los bancos, la rentabilidad de la empresa se encuentra por debajo de esta.
- ✓ Liquidez: como es el índice de liquidez es de 3.05 lo que significa que por cada peso que la empresa debe, tiene 3,05 pesos para responder, lo cual muestra

un buen índice de liquidez, esto es consecuencia de alta rotación de cartera y de inventarios que tiene la empresa.

- ✓ Inversiones: La empresa invierte en modernización de equipos, flota de transporte y cilindros que le permitan crecer permanentemente y brindar atención a sus clientes en forma afectiva.
- ✓ Activos Fijos: Están representados en una planta de envasado ubicada en el sector rural de Pasto, con su respectiva edificación para oficinas, 12.000 cilindros, 25 vehículos para reparto, 5 tanques para almacenamiento, y 5 carros cisternas para transporte de gas.

9.7.2 Gestión Competitiva. Se relaciona con aquellos aspectos que tienen que ver con el área de producción, como la calidad en el servicio, portafolio, cobertura del mercado, investigación y desarrollo, en precios y lealtad de los usuarios.

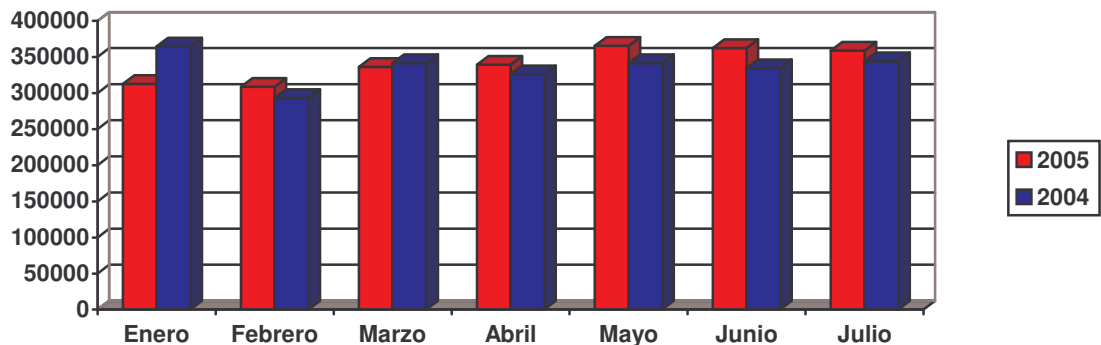
- ✓ Mercados y productos: Los principales segmentos de mercado a los cuales está enfocada la empresa de Energas S.A., son clientes de todos los estratos sociales que vivan en casa o apartamento, clientes de todos los estratos sociales que vivan en condominios, clientes de negocios comerciales como restaurantes y cafeterías y clientes industriales, su área de influencia es la ciudad de Pasto, sus alrededores, Ipiales y el Departamento de Nariño con excepción de la costa pacífica.

Los principales clientes de la organización son las viviendas en general, los cuales tienen una participación en el total de las ventas del 89%, la participación de mercado de la empresa Energas S.A., en el sector gas GLP, en el Departamento de Nariño es del 27%, comparada con un 63% del líder que es Montagas, cabe anotar que Montagas tiene presencia en todo el departamento de Nariño.

Los productos que ofrece actualmente la empresa son los siguientes: Cilindros de 33 libras, 40 libras, 77 libras, 100 libras y los tanques estacionarios de gas para restaurantes, cafeterías e industria, cada producto cuenta con una participación en ventas totales del 55%, 18,2%, 1,4%, 12.4% y 13% respectivamente.

En los últimos cinco años se ha visto un incremento en las ventas ha excepción del año 2003, por factores de la violencia y el hurto de cilindros de gas por parte de la guerrilla y de los paramilitares, en el año 2004 el incremento ha sido mayor que en los otros años, representado en un 5%, ya que la seguridad en las carreteras ha aumentado, lo que ha permitido llegar con más facilidad a poblaciones rurales. El crecimiento en el año 2005 ha sido de un 1.65% sobre las ventas del año anterior comparativo hasta el mes de Julio.

GRAFICO 9. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS ULTIMOS DOS AÑOS



Fuente: Estados Financieros 2004 – 2005 de Energas S.A. E.S.P.

Como se puede apreciar el mercado ha tendido a la estabilidad en estos últimos dos años (Ver cuadro 9), lo cual significa que la empresa debe hacer un esfuerzo grande por incrementar su participación en el mercado, mediante estrategias que le permitan un mayor posicionamiento.

El ciclo de vida del producto se encuentra en la etapa de desarrollo, los precios de los productos son regulados por el Ministerio de Minas y Energía, los cuales se fijan teniendo en cuenta la fórmula tarifaria establecida por la CREG, la cual establece los precios máximos al consumidor.

La lealtad por parte de los usuarios es muy baja, ya que no es un producto muy diferenciado, en este sentido, para ganar la lealtad de los clientes, se deben generar valores agregados al producto en la prestación del servicio, que se diferencie de la competencia, tales como atención oportuna en pedidos telefónicos, mantenimiento a gasodomésticos, buena presentación del cilindro y peso de acuerdo a las expectativas del usuario, según encuestas de atención en la post venta el 78% de las se realiza por fugas de gas debido a daños en válvulas, reguladores, denotando la poca cultura al mantenimiento preventivo en los gasodomesticos en los hogares de la ciudad de pasto que solo llega a un 8% de atención de usuarios atendidos (Ver cuadro 29)

La inversión en promoción y publicidad, es considerada baja por ser un producto de consumo masivo y esta encaminada a posicionar el nombre de la empresa en la mente del cliente y estimular el consumo en sectores donde se han utilizado otros sustitutos como la leña.

- ✓ Producción: El trabajo esencial de Energas S.A., es el proceso de comercialización del servicio de gas domiciliario en el Departamento de Nariño, que logre aumentar la rentabilidad de los accionistas.

Los recursos físicos, tecnológicos y humanos, juegan un papel muy importante, en la consecución de estos objetivos ya que son la base de la organización en su normal desarrollo.

Los sistemas operativos de la empresa se consideran eficientes, la infraestructura física de la empresa Energas S.A., es propia.

Es muy importante para Energas S.A., realizar un trabajo de mantenimiento constante a los vehículos de la empresa, ya que es un requerimiento para que el departamento comercial pueda realizar bien su trabajo.

- ✓ Investigación y Desarrollo: La empresa no cuentan con una oficina que se encargue de este aspecto, porque no es de relevancia para este negocio, por cuanto el producto y la presentación en la que se comercializa esta regulada por el estado, impidiendo llevar a cabo acciones que permitan generar un ambiente propicio para crear una cultura de innovación.
- ✓ Control de calidad: En cuanto al producto no es necesario por cuanto este es vendido por un solo proveedor que es ECOPEPETROL. Dado que la empresa es solo comercializadora la calidad del producto esta determinada por la cantidad de producto que puede ofrecer al usuario de acuerdo a la capacidad que tiene cada cilindro cumpliendo de esta forma con las expectativas del usuario.

Cuadro 29. Servicio Post-venta

TIPO DE SERVICIO POST VENTA	PORCENTAJE	Nro respuestas
FUGAS - REGULADOR MALO	77,90	215
DURACION DE GAS	2,90	8
CAMBIO DE CILINDRO	5,43	15
CILINDRO CON	5,07	14
AGUA	7,97	22
OTRO	0,72	2
TOTAL	100,00	276

FUENTE: Esta investigación. Pasto 2005

9.7.3 Gestión del Talento Humano. Se refiere a todas aquellas fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano como son: el nivel académico, la

experiencia técnica, la estabilidad, la rotación, el ausentismo, niveles de remuneración, capacitación, programas de motivación, entre otros

- ✓ **Idoneidad del Talento Humano:** La idoneidad del Talento Humano con el que cuenta la empresa en planta y en contratistas, constituye una de las grandes fortalezas, este corresponde a las necesidades y exigencias de la organización.

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, estas funciones son asumidas en su totalidad por el departamento administrativo, quien ayuda en el proceso de selección, contratación e inducción de personal, sirviendo de apoyo a cada departamento donde se presente una vacante.

- ✓ **Motivación del Talento Humano:** La motivación en Energas S.A., está encaminada a lograr por un lado, la remuneración a los empleados que cumplan las metas que se les ha asignado, ya sea con incentivos monetarios o de reconocimiento por gestión en el trabajo, por otro lado ofrecer programas de esparcimiento y bienestar involucrando a las familias de los empleados en ocasiones especiales como el día del padre, el día de la madre, día de los niños y navidad. De igual manera se ofrecen cursos de capacitación a aquellos empleados que lo necesiten y según los requerimientos de los cargos, por último se propicia un ambiente laboral sano y agradable que mejore las condiciones físicas y emocionales de los empleados, considerando este último aspecto como una fortaleza de la organización.

No se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño por cumplimiento de metas, que nos ayude a determinar en cualquier momento como va el trabajo de los empleados, y a promocionar el desarrollo de los mismos si es necesario y por último mecanismos de remuneración adecuados, considerando este punto como una debilidad que tiene la empresa.

- ✓ **Estabilidad Laboral:** El ausentismo por parte del personal que labora en la empresa es mínimo. La rotación del personal es baja.

9.8 GUÍA DEL ANÁLISIS INTERNO

En este análisis se escogieron factores claves que representan para la empresa fortalezas y debilidades de impacto y que son definitivas para alcanzar los objetivos y el éxito de la organización (Ver cuadros 30 al 34)

Cuadro 30. Guía de análisis interno: Área de Gestión Administrativa

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
1. Flexibilidad de la estructura organizacional	X			
2. Comunicación y control gerencial	X			
3. Estilo de dirección participativo	X			
4. Motivación del personal		X		
5. Evaluación de gestión				X
6. Sistemas de control			X	
7. Sistema de toma de decisiones	X			

Cuadro 31. Guía de análisis interno: Área de Gestión de Producción

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
1. Recursos físicos	X			
2. Alta productividad		X		
3. Capacidad y desempeño de los sistemas de información		X		
4. Conocimiento técnico y operativo	X			
5. Mantenimiento de vehículos			X	
6. Control de calidad				X

Cuadro 32. Guía de análisis interno: Área de Gestión de Talento Humano

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
1. Idoneidad del talento humano	X			
2. Estabilidad laboral	X			
3. Motivación y remuneración del talento humano		X		
4. Capacitación				X
5. Trabajo en equipo	X			
6. Compromiso para el logro de objetivos		X		
7. Carencia de sistemas de comunicación interna			X	
8. Oportunidad de ascensos			X	
9. Evaluación del desempeño			X	

Cuadro 33. Guía de análisis interno: Área de Gestión Comercial

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
1. Portafolio de productos				X
2. Segmentos de mercado limitado				X
3. Estrategias de mercadeo		X		
4. Lealtad y satisfacción del cliente				X
5. Calidad en el servicio al cliente		X		
6. Alta participación de mercado	X			
7. Distribución	X			
8. Fuerza de ventas				X

Cuadro 34. Guía de análisis interno: Área de Gestión Financiera

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
1. Presupuesto para gastos de funcionamiento	X			
2. Generación de recursos propios		X		
3. Rentabilidad		X		
4. Liquidez		X		
5. Recuperación de cartera	X			
6. Inversión en promoción del gas			X	
7. Sistematización financiera			X	
8. Activos fijos	X			

Cuadro 35. Matriz De Evaluación Integrada Interna

VARIABLE CLAVE	F/D	RELACIÓN CON LA EMPRESA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<u>ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</u>				
*Estilo de dirección participativa.	F	De acuerdo con la información obtenida se ha establecido que los trabajadores participan directamente de las decisiones y actividades que se toman al interior de la organización lo cual le permite a todo el personal interactuar activamente.	El modelo organizacional de la empresa permite una relación participativa entre jefes y empleados en general.	Es una fortaleza que permite mayor desarrollo de trabajo en equipo, sentido de pertenencia, lo cual genera un mejor ambiente laboral que motiva a la gente a cumplir y sobrepasar metas.
*Evaluación de Gestión	D	No se han Establecido indicadores de Gestión que permitan hacer una evaluación de desempeño de las actividades desarrolladas por el personal.	Requiere implementar sistemas de evaluación de desempeño y acciones necesarias para medir la gestión del personal.	La Evaluación de Gestión permite un seguimiento permanente, oportuno y control de ejecución de las estrategias.
*Motivación del Personal	F	La empresa a desarrollado unos sistemas de motivación para el personal del área comercial, pero no se han definido incentivos para el personal operativo y administrativo.	La empresa debe desarrollar sistemas de incentivos para todo el personal y así generar un mayor sentido de pertenencia, compromiso y satisfacción del personal.	Cuando el personal se siente satisfecho se logra incrementar la productividad y se obtiene un mayor sentido de pertenencia y compromiso.

<u>AREA DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</u>				
*Conocimiento Técnico y Operativo	F	La empresa cuenta con 15 años de experiencia en el manejo del producto y con personal calificado en el envasado y en general en toda la operación cumpliendo con las normas existentes para este tipo de actividad.	Se debe implementar programas de capacitación dirigido a los ingenieros y al personal operativo de base para mantenerse actualizado en las normas y nueva tecnología a implementar.	Contar con personal calificado y con experiencia permite mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades y confianza dado la delicadeza del producto manejado.
*Mantenimiento de Vehículos	D	La flota de distribución es fundamental para el desarrollo de la actividad comercial, por lo cual esta debe permanecer en optimas condiciones de trabajo.	Se deben desarrollar programas de mantenimiento preventivo que permitan mantener a la flota en optimas condiciones, así mismo realizar acuerdos con proveedores por volúmenes de compras que permitan reducir costos en la compra de insumos y repuestos.	El adecuado mantenimiento de la flota incide directamente en los volúmenes de ventas esperados por la empresa y es determinante en su crecimiento. El rubro de gastos de mantenimiento re-presente un alto porcentaje de los costos de operación por lo cual estos deben ser evaluados permanentemente.
<u>AREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</u>				
*idoneidad del Talento Humano	F	La empresa cuenta con personal altamente calificado y con amplia experiencia en el manejo del gas	Es necesario desarrollar sistemas de selección de personal que permitan ingresar personal con el perfil establecido para los cargos buscando mayor competencia en el desempeño de las personas.	La idoneidad del talento humano evita la alta rotación del personal lo cual genera mayor estabilidad laboral, experiencia y motiva al personal.

VARIABLE CLAVE	F/D	RELACIÓN CON LA EMPRESA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
*Oportunidad de Asensos	D	La empresa no ha desarrollado un sistema de escala salarial que permita asensos por meritos y la estructura organizacional no es flexible en este sentido.	Se debe desarrollar un sistema de escala salarial producto del buen desempeño.	El trabajador se siente motivado a desarrollar el trabajo con mayor efectividad si espera que su labor sea reconocida ascendiendo de cargo.
*Carencia de un sistema de comunicación interna.	D	La empresa no ha desarrollado un sistema de comunicación interna (intranet), necesario para la organización de las actividades que debe ejecutar los empleados.	Montar un sistema de comunicación que permita organizar el tiempo y las tareas de cada empleado haciendo mas eficiente su trabajo.	Un trabajo eficiente mejora los indices de gestión y rendimiento en el trabajo de las personas lo cual afecta positivamente la empresa.
<u>ÁREA DE GESTIÓN COMERCIAL</u>				
*Estrategias de Mercado	F	Aun cuando la empresa en su plan de negocios anual establece metas de crecimiento, no sean desarrollado planes específicos de mercadeo tendientes a generar mayor fidelidad entre los usuarios y a fomentar mayor consumo del producto entre quienes utilizan otro tipo de energéticos.	Se debe desarrollar un plan de mercadeo y competitividad que permita a la empresa generar planes que hagan efectiva la actividad de mercado.	Los planes de mercado permiten posicionar a la empresa permitiendo su crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

<u>ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA</u>				
*Rentabilidad	F	A pesar de que la empresa tiene una buena rentabilidad esta se debe mejorar de tal forma que le permita a la empresa realizar las inversiones necesarias para asegurar su crecimiento.	Los buenos indicadores de rentabilidad se pueden obtener mediante un programa de reducción de costos, a través de la automatización del envasado y el adecuado mantenimiento de la flota.	Los indicadores de rentabilidad favorables permiten a la empresa invertir en activos productivos los cuales permitirán a la organización el desarrollo de los planes de crecimiento proyectados.
*Recuperación de Cartera	F	La empresa tiene una alta recuperación de cartera dado que el porcentaje de la venta a crédito es muy bajo en relación con la venta de contado y los créditos son a corto plazo.	Se deben mantener los niveles de cartera y la rotación actual de la misma.	Le permite a la empresa tener un buen flujo de efectivo, lo cual garantiza el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa.

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005.

9.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Cuadro 36. Matriz MEFI

VARIABLE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P X C
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
Flexibilidad de la estructura organizacional	0,02	4	0,08
Comunicación y control gerencial	0,05	4	0,2
Estilo de dirección participativo	0,03	4	0,12
Motivación del personal	0,03	3	0,09
Evaluación de gestión	0,05	1	0,05
Sistemas de control	0,03	2	0,06
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN			
Recursos físicos	0,03	4	0,12
Alta productividad	0,05	3	0,15
Conocimiento técnico y operativo	0,04	4	0,16
Mantenimiento de vehículos	0,07	2	0,14
Control de calidad	0,05	1	0,05
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
Idoneidad del talento humano	0,01	4	0,04
Estabilidad laboral	0,02	4	0,08
Motivación y remuneración del talento humano	0,03	3	0,09
Capacitación	0,02	1	0,02
Trabajo en equipo	0,02	4	0,08
Evaluación del desempeño	0,03	2	0,06
GESTIÓN COMERCIAL			
Portafolio de productos	0,02	1	0,02
Segmentos de mercado limitado	0,02	1	0,02
Estrategias de mercadeo	0,05	3	0,15
Lealtad y satisfacción del cliente	0,05	1	0,05
Calidad en el servicio al cliente	0,05	3	0,15
Alta participación de mercado	0,03	4	0,12
Distribución	0,04	4	0,16
Fuerza de ventas	0,01	1	0,01
GESTIÓN FINANCIERA			
Presupuesto para gastos de funcionamiento	0,03	4	0,12
Generación de recursos propios	0,03	3	0,09
Rentabilidad	0,02	3	0,06
Liquidez	0,02	3	0,06
Recuperación de cartera	0,01	4	0,04
Sistematización financiera	0,01	2	0,02
Activos fijos	0,03	4	0,12
Totales	1		2,78

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005.

Donde 1 = Debilidad mayor
2 = Debilidad menor
3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza mayor

Esta matriz nos indica que la empresa Enegas S.A. E.S.P., internamente cuenta con mas fortalezas que debilidades lo que arroja un balance positivo para que las directivas identifiquen dentro de estas fortalezas cuales son las que mayor incidencia tienen en el logro de sus objetivos para mejorar el desempeño de toda la empresa.

9.10 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que ayuda a formular estrategias, la cual conduce a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. FO (fortalezas – oportunidades), se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
2. DO (debilidades – oportunidades), se mejoran las debilidades internas apoyándose en las oportunidades externas.
3. FA (fortalezas – amenazas), apoyarse en las fortalezas internas para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas.
4. DA (debilidades – amenazas), derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Para aprovechar esta herramienta se necesita analizar toda la información obtenida del sector interno y externo y del perfil competitivo, con el objeto de identificar posibles estrategias

Cuadro 37. Matriz DOFA

<p>EMPRESA ENERGAS S.A. E,S,P.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento poblacional y aumento del número de familias. 2. La mayoría de la población esta ubicada en zona rural. 3. Bajo costo del gas con relación a sus sustitutos 4. Bajas tasas de interés 5. Otorgamiento de subsidios por parte del gobierno por ser zona fronteriza. 6. Compensación en transporte de gas, Yumbo – Pasto. 7. Aumento de la población desplazada en Pasto e Ipiales 8. Adelanto en sistemas de información. 9. Control ambiental. 10. Masificación del consumo de G.L.P. 11. Utilización del gas GLP en empresas e industrias 12. Globalización de la economía 13. Crecimiento económico 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de inversión para industria. 2. Creación de nuevos impuestos. 3. Cambio en la formula tarifaria. 4. Grupos violentos al margen de la Ley. 5. Contrabando. 6. Poder de negociación de los proveedores distribuidores de cilindros 7. Falta de poder de negociación de los compradores de G.L.P. 8. Nuevas tecnología 9. Dificultad de transporte terrestre
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura física. 2. Amplia flota de distribución. 3. Personal idóneo. 4. Posicionamiento de la empresa. 5. Estilo de dirección flexible. 6. Buena liquidez. 	<p>O1,2,3,4,5,6,7,8,10,11 - F1,2,3,4,6,9 Penetración de Mercado rural y fidelización del mercado urbano y rural</p> <p>O2,3,5,10,11 - F1,2,6,9,10 Desarrollo de mercado</p>	<p>A1,2,3,5,6,8 - F1,2,3,4,9,11,12 Posicionamiento de la empresa en la mente del usuario a través de publicidad y servicio posventa al cliente.</p> <p>A1,4,5,9 - F2,4,6,9,12 Hacer proyectos de</p>

<p>7. Alta rotación de inventario y cartera. 8. Estabilidad Laboral. 9. Alta participación de mercado. 10. Conocimiento técnico y operativo 11. Servicio pos – venta (valor agregado) 12. Disposición de recursos físicos.</p>	<p>O1,3,4,10 – F6,7,9,12 Inversión en infraestructura</p> <p>O3,5,10 – F1,2,9,12 Expansión de mercado, generando programas de comercialización tendientes a sustituir otros energéticos por GLP</p> <p>O8,9,10,11,12,13 – F2,3,5,10,11 Obtener certificación en sistemas de calidad</p>	<p>inversión que garanticen un mayor cubrimiento del mercado y un crecimiento sostenido del mismo.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>1. Carencia de sistemas de gestión y control. 2. Falta de un programa de Mantenimiento a los vehículos. 3. Carencia de un buen sistema de comunicación interna. 4. Carencia de estrategias de mercadeo para mejorar la satisfacción del cliente y aumentar su lealtad hacia la empresa</p>	<p>O8,12,13 – D1,3 Implementación de un sistema de remuneración por gestión y por resultados.</p> <p>O4,5,6,8 – D2,3 Implementar un programa de mantenimiento preventivo a todos los vehículos de la empresa</p> <p>O1,2,3,7,10,11 – D4 Implementar estrategias que generen en el cliente lealtad hacia la empresa y satisfacción por el servicio y producto recibido</p>	<p>A6,7,8,9 - D1,2,4. Implementación del programa de mantenimiento preventivo a los vehículos con un buen sistema de control</p>

Fuente: Esta Investigación. Pasto 2005.

9.11 ANÁLISIS DEL CLIENTE

La Organización Energas S.A E.S.P, con el fin de hacer seguimiento y evaluación de la calidad del servicio prestado a sus clientes y así garantizar, tanto la satisfacción del usuario como el crecimiento de la empresa, esta en constante preparación en la atención y calidad del servicio al cliente. En las últimas evaluaciones de servicio se detecto lo siguiente:

Evaluación de la calidad de servicio a Usuarios de la empresa. La metodología en la evaluación que realiza la empresa se basa en:

GRUPO OBJETIVO: Cliente de Energas S.A que hacen uso del servicio prestado por la empresa.

MERCADO:, Pasto, Ipiales y norte de Nariño.

TÉCNICA: Cuantitativa a través de entrevistas personales con cuestionario estructurado.

Cuestionario Aplicado.

9.11.1 Encuesta dirigida a usuarios de gas de la empresa Energas S.A. E.S.P.

OBJETIVO: Recolectar información útil para la Formulación del Plan Estratégico para la empresa Energas S.A, específicamente analizar la calidad del servicio prestado a través del análisis del nivel de satisfacción del cliente. Periodo 2004 – 2005.

1. Tipo de cliente:

- | | | | |
|---|--|--------------|--------------------------------------|
| A. Residencial | B. Institucional | C. Industria | D. Comercial |
| <input type="checkbox"/> Conjunto cerrado | <input type="checkbox"/> Colegio | | <input type="checkbox"/> Cafetería |
| <input type="checkbox"/> Edificio | <input type="checkbox"/> Hospital | | <input type="checkbox"/> Restaurante |
| <input type="checkbox"/> Casa | <input type="checkbox"/> Entidad Militar | | <input type="checkbox"/> Panadería |
| | | | <input type="checkbox"/> Hotel |
| | | | <input type="checkbox"/> Asadero |
| | | | <input type="checkbox"/> Ctro. Cial. |

2. Hace cuanto tiempo usted es cliente de la empresa Energas S.A?

- Menos de un año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

3. En su concepto esta satisfecho con el servicio que le presta la empresa?

- Si
- No

4. Conoce Usted los servicios complementarios que le ofrece la empresa?

A. Servicio técnico

- Si
- No

Lo ha usado

- Si
- No

El servicio ha sido eficiente

- Si
- No

Porque _____

B. Línea de servicio al cliente para quejas y sugerencias

- Si
- No

Lo ha usado

- Si
- No

El servicio ha sido eficiente

- Si
- No

Porque _____

5. Como califica la atención del vendedor.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

Porque _____

6. Tiene algún requerimiento _____

7. Que la sugiere a la empresa para mejorar el servicio _____

9.11.2 Fabulación de la encuesta a usuarios de la empresa Energas s.a.

CUADRO 1. Tipo de cliente

OPCIÓN	CANTIDAD	%
RESIDENCIAL		
Conjunto Cerrado	5	7.1
Edificio	6	8.6
Casa	20	29
INSTITUCIONAL		
Colegio	3	4.2
Hospital	3	4.2
Entidad Militar	2	2.9
INDUSTRIA	7	10
COMERCIAL		
Cafetería	3	4.2
Restaurante	5	7.1
Panadería	4	5.7
Hotel	5	7.1
Asadero	4	5.7
Centro Comercial	3	4.2
TOTAL	70	100

Fuente. Esta Investigación. Pasto 2005

CUADRO 2. Hace cuanto tiempo usted es cliente de la empresa Energas S.A

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Menos de un año	15	21
De 1 a 2 años	8	11
De 2 a 3 años	25	36
Más de 3 años	22	32
TOTAL	70	100

Fuente. Esta Investigación. Pasto 2005

CUADRO 3. En su concepto esta satisfecho con el servicio que le presta la empresa

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Si	58	83
No	12	17
TOTAL	70	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

CUADRO 4. Conoce Usted los servicios complementarios que le ofrece la empresa

A. Servicio Técnico

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Si	43	61
No	27	39
TOTAL	70	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

Lo ha Usado

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Si	32	74
No	11	26
TOTAL	43	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

El Servicio es eficiente

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Si	40	93
No	3	7
TOTAL	43	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

A. Línea de Servicio al cliente para quejas y sugerencias

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Si	38	54
No	32	46
TOTAL	70	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

Lo ha Usado

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Si	32	84
No	6	16
TOTAL	38	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

El Servicio es eficiente

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Si	29	91
No	3	9
TOTAL	32	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

CUADRO 5. Como califica la atención del vendedor

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Excelente	55	79
Buena	15	21
Regular	0	
Mala	0	
TOTAL	70	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

CUADRO 5. Requerimientos

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Cilindros en buen estado	24	34
Servicio Técnico	11	16
Peso exacto	35	50
TOTAL	70	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

CUADRO 5. Sugerencias de los usuarios para mejorar el servicio

A. Servicio Técnico

OPCIÓN	CANTIDAD	%
Puntualidad	55	79
Personal capacitado	15	21
TOTAL	70	100

Fuente. Esta Investigación Pasto 2005

9.11.3 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos. De acuerdo con la información obtenida podemos concluir que la empresa a logrado fidelizar al cliente en un alto porcentaje, ya que el 79% de los usuarios encuestados son clientes de Energas S.A. entre uno y más de tres años; por lo cual se puede deducir, que el servicio satisface también en un alto grado las expectativas del cliente; lo que se comprueba cuando le preguntamos al cliente que si se sentía satisfecho con el servicio que le presta la empresa y respondieron afirmativamente un 83%.

En cuanto al conocimiento de los servicios complementarios o valores agregados; un 39% manifiesta no tener conocimiento del servicio técnico y un 46% desconoce la línea de servicio al cliente para quejas y sugerencias, por lo cual, la empresa debe emprender una campaña, con el objetivo de dar a conocer estos servicios buscando tener un mayor posicionamiento de en el mercado como una de las actividades del plan de acción para la ejecución de la estrategia de penetración de mercado.

En cuanto a la calificación de la atención del vendedor, el 79% de los usuarios califica el servicio como excelente, lo cual, indica que a pesar del esfuerzo de la empresa por capacitar al vendedor, se debe intensificar este proceso ya un 21% de los usuarios se sienten insatisfecho con la atención, lo cual, a nuestro criterio merece un mayor esfuerzo para mejorar esta actividad.

Respecto a los requerimientos y sugerencias de los usuarios para mejorar el servicio, podemos observar que un 34% de los usuarios solicita cilindros en buen estado, por esta razón se debe hacer una mayor control de calidad en el proceso de envasado, al igual que en lo relacionado con el peso de los cilindros, un 50% reclama un mejoramiento en la cantidad del producto.

Otro aspecto importante mencionado por los clientes tiene que ver con el cumplimiento oportuno de su pedido ya que el 79% sugiere mayor efectividad en las entregas, lo cual se tendrá en cuenta en las capacitaciones del personal de telemarketing y ventas.

9.12 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

9.12.1 Horizonte de tiempo. El plan se llevará a cabo durante un año, a partir de Febrero de 2006

9.12.2 Misión. Energas S.A., está en el negocio de la prestación del servicio de gas domiciliario y al sector comercial e industrial del Departamento de Nariño.

Somos una empresa eficiente, dinámica, emprendedora y flexible que cuenta con talento humano competente para brindar servicios de calidad.

9.12.3 Visión. Ser reconocida como la primera empresa en el Departamento de Nariño, que presta el servicio de gas propano domiciliario y al sector comercial e industrial, trabajando con eficiencia y eficacia, comprometida con la conservación del medio ambiente.

Lograremos este reconocimiento con el mejor talento humano, con una organización ágil, flexible y con capacidad de respuesta oportuna frente a los cambios de nuestro entorno.

9.12.4 Principios Organizacionales

♦ **Propósito Empresarial.** El propósito de toda empresa es la Misión y la Visión de si misma comunicada profusamente a toda la organización en un lenguaje claro y sencillo que todos la entiendan como debe ser.

♦ **Orgullo Empresarial.** Es un reflejo de lo que la gente siente hacia la organización donde trabaja y que se refleja en su desempeño

♦ **Paciencia Empresarial.** Confiar en que las políticas y los proyectos adoptados por los gerentes y todo el personal de la empresa sean los acertados.

♦ **Persistencia Empresarial.** Se da cuando sus miembros evalúan y reflexionan acerca de donde esta y para donde va la Empresa, haciendo los correctivos necesarios que logren el desarrollo integral de toda la organización.

♦ **Perspectiva Empresarial.** Es asegurarse de que lo que se piensa es congruente con lo que se dice y hace.

♦ **Principios.** Autoestima, humildad y buena fe.

9.12.5 Valores Corporativos. Los valores en los cuales están cimentadas todas las actividades de la empresa Energas S.A., son: CONFIANZA, EQUIDAD, INTEGRIDAD, RESPETO, COMPROMISO, LEALTAD, HONRADEZ Y CREATIVIDAD

9.12.6 Objetivos Corporativos

- Cumplir con la misión, visión y valores de la empresa, de una manera eficiente, buscando el mejoramiento continuo, para ser cada día más competitivos y rentables para los accionistas y el personal de la empresa ENERGAS ESP. S.A.
- Mantener y fortalecer el posicionamiento de la imagen corporativa de la organización que generen confianza y seguridad a los clientes de la empresa.
- Implementar procesos administrativos y eficaces que sirvan de guía para el desarrollo y crecimiento de la empresa ENERGAS ESP. S.A.
- Promocionar la utilización del gas domiciliario e industrial de bajo costo y seguro.
- Diseñar y ejecutar programas de Capacitación a empleados de las diferentes áreas aprovechando la tecnología como instrumento generados de competitividad en toda la empresa y que logre mantener personal altamente calificado en la administración y el servicio a los clientes.
- Implementar un plan de mantenimiento preventivo a la flota de distribución de la empresa para su funcionamiento eficaz y eficiente.
- Mejoramiento del actual servicio pos-venta de la empresa que lleve a lograr la lealtad y satisfacción del cliente

- Buscar que la organización sea certificada en sistemas de calidad aplicando administración total en todas las actividades de la misma.

9.12.7. Formulación de Estrategias

9.12.7.1. Definición de la Unidad de Negocio. La unidad de negocio seleccionada para este plan es el gas domiciliario de la empresa de gas Energas S.A. E.S.P., en el Departamento de Nariño.

9.12.7.2. Estrategias de Negocio para el Gas Domiciliario. Tomando como base los resultados obtenidos en la matriz MEFE, Matriz de Perfil Competitivo, MEFI y la matriz DOFA, determinamos los siguientes tipos de estrategias:

9.12.7.2.1. Estrategia de Penetración en el Mercado Urbano y Rural. Para desarrollar la estrategia de penetración de mercado del gas domiciliario se deben aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno como la masificación del consumo de gas GLP, tanto en las zonas urbanas como en las rurales que logre aumentar la participación del mercado que atiende la empresa Energas S.A. E.S.P., llevando el servicio a zonas apartadas que en la actualidad no cubrimos.

Se pretende realizar una frecuencia de visita: tres vistas del vehículo a la zona en la semana, donde se realizará visitas a las cabeceras municipales y a las zonas rurales, esta actividad será delegada a la dirección comercial de la empresa.

En la ciudad se aumentara la frecuencia de visitas en los lugares de acción con el fin de lograr que el volumen de venta crezca, esto acompañado de acciones comerciales y administrativas de la empresa como promociones en los puntos de venta que incentiven una mayor rotación de los cilindros en estos sitios.

Implementar un plan de servicio postventa en el cual el cliente de la ciudad encontrara un apoyo adecuado a sus necesidades, el personal encargado de esta área será capacitado para el cumplimiento de esta labor. El objetivo central de esta actividad será fidelizar a los clientes con la marca. Ver Anexo B

9.12.7.2.2. Estrategia de Desarrollo de Mercado y Ampliación de Uso. Con esta estrategia se amplía el mercado de Gas GLP a uno de los segmentos del mercado más rentables por los altos volúmenes de gas que consumiría, como son las pequeñas y grandes empresas, significando un incremento en las ventas.

Se pretende llegar a este mercado por medio de una campaña que ofrezca esta alternativa para las industrias que les brinde seguridad, menores costos, servicio de mantenimiento permanente y que no contamina el medio ambiente en relación a otros energéticos.

Se tendría que invertir en la compra de nuevos vehículos y de cilindros de 100 libras y tanques estacionarios para las industrias.

Para que ambas estrategias funcionen en necesario implementar un programa de mantenimiento preventivo que disminuya a largo plazo los costos de los vehículos por este concepto y que al mismo tiempo garanticen la disponibilidad de equipos para los requerimientos de la actividad comercial.

Cuadro 38. Estrategias de negocio

ENERGAS S.A. E.S.P.		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	
	NUEVO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO Y AMPLIACIÓN DE USO.	

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005.

No se tuvieron en cuentas las demás estrategias existentes por las siguientes razones:

Desarrollo de Producto: No se puede desarrollar esta estrategia por cuanto el producto GLP es producido por ECOPETROL con unas características comunes para todos los distribuidores. Para el caso de Energas o cualquier otro comercializador es imposible modificar o alterar el producto que se va a entregar.

En cuanto a las estrategias de integración se puede hacer las siguientes afirmaciones:

Hacia Adelante: No es posible realizar este tipo de integraciones por cuanto los clientes están constituidos por los hogares a los cuales se les presta el servicio o clientes del comercio y la industria que desarrollan actividades comunes.

Hacia Atrás: No es posible el desarrollo de esta estrategia por cuanto los proveedores son socios de la empresa, es decir estos últimos se integraron hacia delante.

Horizontal: : No es posible realizar este tipo de integraciones por cuanto las otras empresas del sector son sociedades anónimas cerradas o de familia, lo cual imposibilita la adquisición de todo o parte de las mismas

De las estrategias de diversificadas concluimos:

Concéntricas: Se puede desarrollar por cuanto sería factible ofrecer el servicio técnico para mantenimiento de Gasodomesticos y Tanques Estacionarios, así como la venta de estos mismos productos. Sin embargo se requiere de una infraestructura en recursos Humanos, Físicos, Económicos y Administrativos que en la actualidad la administración de la empresa no esta interesada en desarrollar.

De Conglomerado: La administración de la empresa no esta interesada en desarrollar esta estrategia por cuanto su único fin es la comercialización del gas GLP.

Horizontal: No es posible la realización de esta estrategia por cuanto el objeto social de la empresa esta centrado únicamente en la distribución de GLP o actividades relacionadas.

Para mencionar otras estrategias podemos decir:

Asociación: La empresa no desarrolla proyectos por tanto no aplica esta estrategia.

Reducción: No aplica esta estrategia por cuanto la empresa no ha disminuido sus ventas y por el contrario su objetivo es incrementarlas.

Desposeimiento: La empresa esta en crecimiento y tiene liquidez, por lo tanto esta estrategia no aplica en este momento.

Liquidación: Al igual que para el caso anterior no aplica para esta empresa.

Combinación: De acuerdo a lo propuesto inicialmente la empresa puede aplicar la estrategia de Penetración y Desarrollo de Mercado en forma simultanea. Así mismo en el momento que lo desee podría aplicar las Estrategias Diversificadas concéntricas y horizontal. Lo que analizaremos detenidamente a continuación en el desarrollo de las Matrices.

GRAFICO 10. MATRIZ I – E (Interno – Externo)

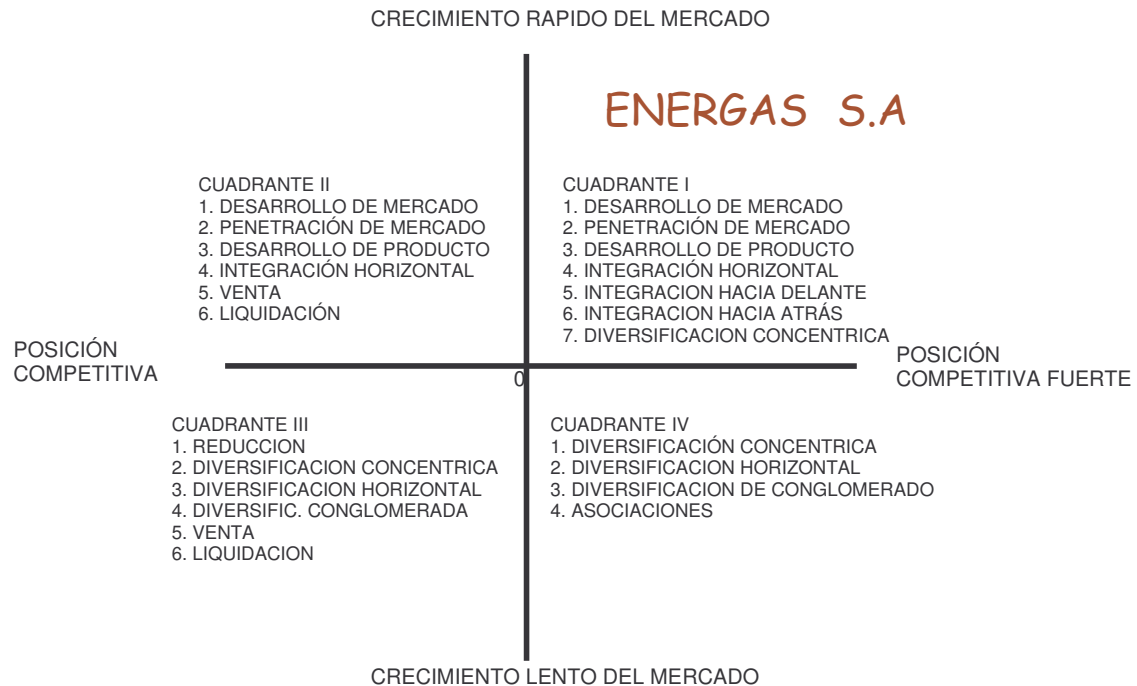
		MEFI (2.78)		
		ALTO ³	MEDIO ²	BAJO ¹
	4			
	ALTO(3.48)		CREZCA Y DESARROLLESE	
	MEDIO ²			
	BAJO ¹			

Fuente: Esta investigación. Superintendencia Servicios Públicos, Confedegas, Agremgas

Con este resultado se aconseja a la Empresa de Gas Energías S.A. E.S.P., aplicar Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto), aprovechando los recursos tanto físicos como humanos, ya que este mercado está en continuo crecimiento.

9.12.7.3 Matriz De La Gran Estrategia

GRAFICO 11. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación, Confedegas, Agremgas. Pasto 2005.

Este gráfico nos muestra dos variables, la posición competitiva (analizada en la matriz de perfil competitivo = 3.4, posición muy buena) y el grado de crecimiento del mercado (encontrado comparando las ventas del año 2004 y 2005, que es del 11%, crecimiento alto), donde la empresa queda situada en el cuadrante I de la matriz de la Gran Estrategia, lo que significa que encuentran en magnífica situación estratégica. Por lo que se le recomienda la concentración continuada en los mercados y productos actuales (penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos) son las estrategias adecuadas. No es prudente para una organización situada en el cuadrante I variar en forma notable sus ventajas competitivas ya establecidas. Cuando una organización ubicada en este cuadrante posee recursos excesivos, se sugiere el uso de la integración hacia delante, hacia atrás u horizontal, pero, como explicamos anteriormente estas estrategias no son posible aplicar en la empresa. Cuando una firma del cuadrante I se encuentra demasiado dedicada a un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podrá reducir los riesgos asociados con una línea de productos muy estrecha; aunque la empresa puede ofrecer el servicio de mantenimiento de gasodomésticos, se requiere invertir en infraestructura, recursos humanos y financieros, que la empresa por ahora no esta interesada en asumir. Las

empresas del cuadrante I pueden darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, pues pueden asumir riesgos de manera agresiva cuando lo consideren necesario.

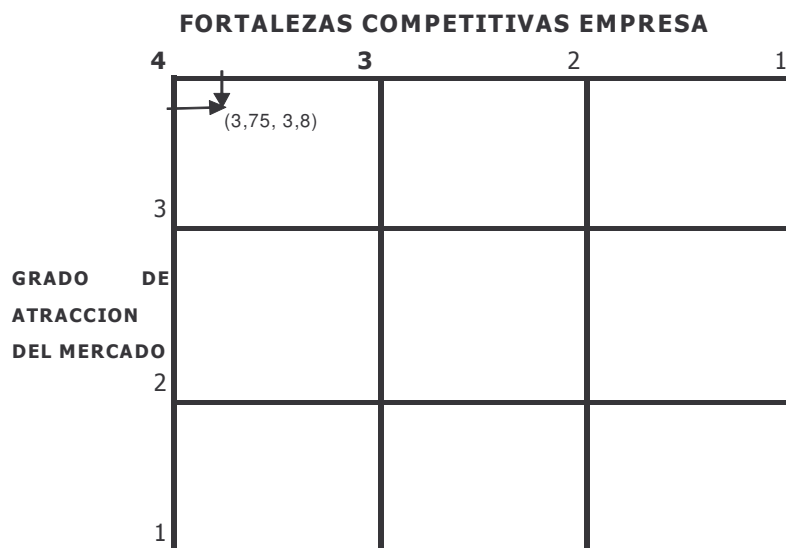
9.12.7.4 Matriz de Política Direccional o Ventana Estratégica (MPC)

Cuadro 39. Matriz MPC

FORTALEZA COMPETITIVA		CALIFICACIÓN
Disponibilidad de recurso humano y físico		4
Posee buena imagen corporativa		3
Tiene buenas instalaciones físicas		4
Buena flota de distribución y envase		3.5
Buena ubicación estratégica		4
Capacidad de almacenamiento de producto		4
Total		3.75
GRADO DE ATRACCIÓN DEL MERCADO		CALIFICACIÓN
Crecimiento poblacional		4
Bajo costo del gas con relación a sus sustitutos		4
Otorgamiento de subsidios por parte del gobierno por ser zona fronteriza		4
Control ambiental		3
Masificación del consumo de GLP		4
Utilización del gas GLP en empresas e industrias		4
Total		3.8

Fuente: Esta investigación, Confedegas, Agremgas.

GRAFICO 12. Matriz MPC



Fuente: Esta investigación, Confedegas, Agremgas.

Analizando los resultados anteriores se puede deducir que el gas domiciliario GLP en el Departamento de Nariño se encuentra en un mercado altamente atractivo, adicional a esto la empresa de Energas S.A. E.S.P., cuenta con fortalezas para lograr la competitividad con este producto en el mercado, obviamente mejorando algunas debilidades para mejorar aun más la posición que tiene en el presente.

Por esta razón es aconsejable que la empresa de Energas S.A. E.S.P, lidere las estrategias de Penetración de Mercado y Desarrollo del Mercado con la comercialización del gas domiciliario, la disposición del producto y un buen servicio pos-venta para que mejoren la imagen corporativa de la misma en la mente de los usuarios y aumente la participación en el mercado que actualmente tiene.

9.12.7.5 Matriz de grupo consultor de Boston (GCB)

Participación relativa del mercado: El crecimiento de la industria del gas domiciliario en el Departamento de Nariño es el siguiente:

Galones vendidos a Octubre de 2004 = 1.272.00
Galones vendidos a Octubre de 2005 = 1.413.000

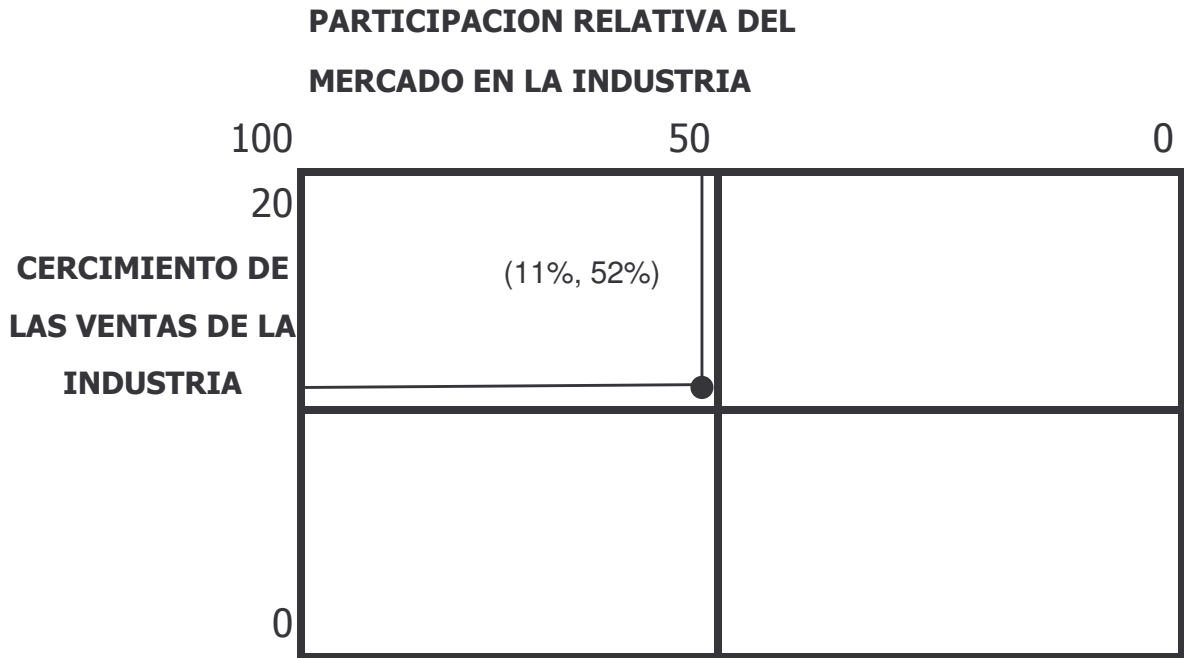
El crecimiento de la Industria del gas domiciliario en el Departamento de Nariño es del 11%. Teniendo en cuenta el tipo del producto y la industria donde se desenvuelve se puede decir que es un crecimiento alto, ya que su crecimiento y desarrollo del mercado es muy lento

Las ventas del gas domiciliario en el Departamento de Nariño actualmente son de 1.413.000 galones representados de la siguiente manera:

EMPRESA	VENTAS (galones)	% PARTICIPACION
Montagas	800.000	56%
Energas	410.000	29%
Supergas	149.000	11%
Nariñogas	54.000	4%
TOTAL	1.413.000	100%

Fuente: Informe S.SP. Dic. 2005

GRAFICO 13. Matriz Grupo Consultor de Boston



Fuente: Esta investigación. Confedegas, Agremgas, Superservicios.

$$\text{PrMPx} = \frac{\text{Participación del mercado de gas domiciliario de Energas}}{\text{Participación de la industria del gas domiciliario en Nariño}} \times 100$$

La empresa de gas Energas S.A. E.S.P., tiene actualmente el 29% de las ventas totales de la industria en el Departamento de Nariño.

La participación relativa que tiene Energas con respecto al líder que en este caso es Montagas S.A. E.S.P., sería:

$$\text{PrMPx} = \frac{\text{Participación del mercado de gas domiciliario de Energas}}{\text{Participación del mercado de gas domiciliario de Montagas}} \times 100$$

Con respecto al líder la empresa tiene una participación relativa del 52%, por lo tanto es conveniente aplicar las estrategias de penetración y desarrollo de mercado con el fin de aumentar la participación que tiene Energas S.A. E.S.P., frente a la industria en general y frente a sus principales competidores en el Departamento de Nariño y poder posicionarlo como un mejor producto estrella.

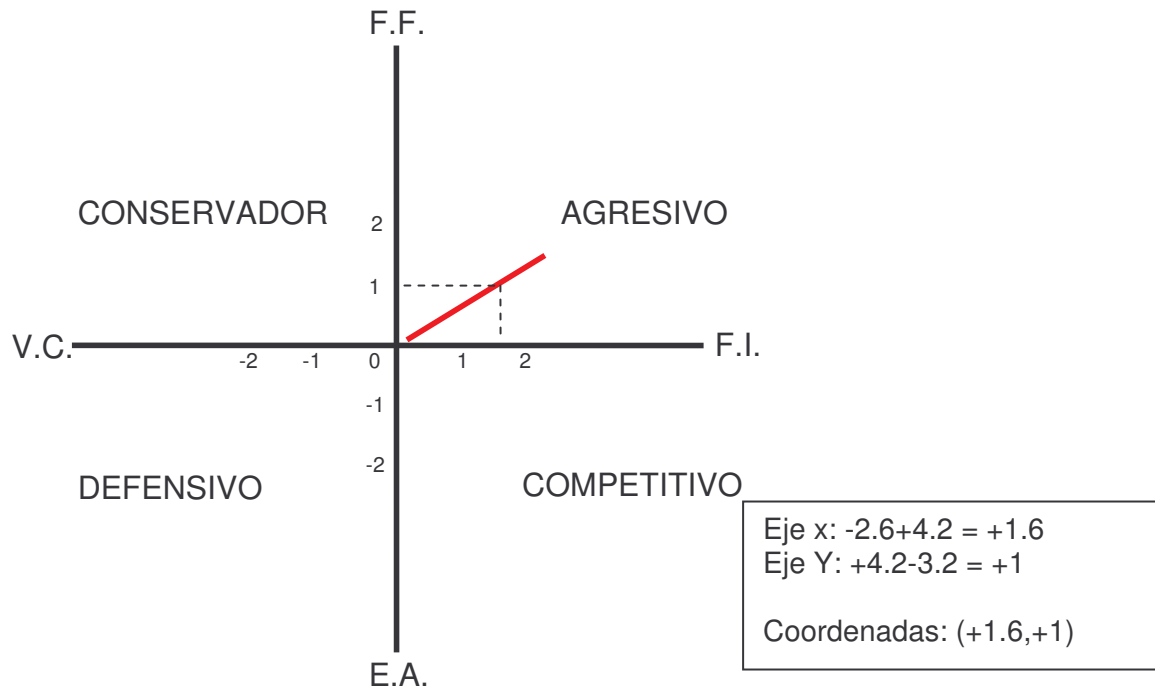
9.12.7.6 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de Acción (PEYEA)

Cuadro 40. Matriz PEYEA

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN
Liquidez	+6
Capital de trabajo	+4
Nivel de endeudamiento	+3
Rendimiento sobre la inversión	+3
Rotación de inventarios	+5
Promedio total	+4.2
VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
Fuerza de ventas	-3
Participación en el mercado	-3
Calidad del servicio	-3
Lealtad de los clientes	-2
Sistemas de comunicación	-2
Promedio Total	-2.6
FUERZA EN LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN
Alta competitividad en el sector	+6
Conocimientos tecnológicos	+3
Potencial de crecimiento	+2
Estabilidad financiera	+5
Productividad	+5
Promedio total	+4.2
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIFICACIÓN
Ingresos	- 4
Tasa de inflación	- 4
Presión competitiva	- 2
Variabilidad de la demanda	- 4
Automatización de procesos	- 2
Promedio total	- 3.2

Fuente: Esta investigación. Confedegas, Agremgas Pasto 2005.

GRAFICO 14. Matriz PEYEA



Fuente: Esta investigación. Confedegas, Agremgas Pasto 2005.

De acuerdo con el resultado obtenido en la Matriz PEYEA, se puede determinar que la Empresa Energas S.A. E.S.P. es fuerte y obtiene unas ventajas competitivas en la industria que esta en crecimiento constante, por lo cual se recomienda realizar Estrategias de Penetración de Mercado, Desarrollo de mercado para incrementar la participación que se tiene en el mercado y mantener la lealtad de los clientes.

9.12.7.7. Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica – MCPE

Cuadro 41. Matriz MCPE

FACTORES CLAVES	POND.	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACIÓN MERCADO (PM)		DESARROLLO MERCADO (DM)		DE DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
		ATRACTIVIDAD	PxPM	ATRACTIVIDAD	PxPM	ATRACTIVIDAD	PxPM
FACTORES INTERNOS							
FORTALEZAS							
Flexibilidad de la Estructura Organizacional	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08
Comunicación y Control Gerencial	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Estilo de Dirección Participativo	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Motivación del Personal	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Evaluación de Gestión	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Alta Productividad	0,03	4	0,12	4	0,12	1	0,03
Idoneidad del talento Humano	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04
Estabilidad Laboral	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Motivación y Remuneración del Talento Humano	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Trabajo en equipo	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Estrategias de Mercadeo	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Calidad en el servicio al Cliente	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Distribución	0,04	4	0,16	4	0,16	-	-
Presupuesto para Gastos de Funcionamiento	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Generación de Recursos Propios	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Rentabilidad	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06
Recuperación de Cartera	0,01	-	-	-	-	3	0,09
Activos Fijos	0,03	-	-	-	-	-	-
Liquidez	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Alta Participación del Mercado	0,03	4	0,12	3	0,09	1	0,03
Conocimiento Técnico y Operativo	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Recursos Físicos	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
DEBILIDADES							
Fuerza de Ventas	0,01	4	0,04	4	0,04	3	0,03
Mantenimiento de Vehículos	0,07	3	0,21	4	0,28	-	-
Control de Calidad	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Capacitación	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Evaluación de Desempeño	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Portafolio de Productos	0,02	-	-	-	-	-	-

FACTORES CLAVES	POND.	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACIÓN MERCAD		DESARROLLO MERCADO (DM)		DE DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
		(PM)					
DEBILIDADES		ATRACTIVIDAD	PxPM	ATRACTIVIDAD	PxPM	ATRACTIVIDAD	PxPM
Segmentos de mercado Limitado	0,02	-	-	-	-	3	0,06
Lealtad y Satisfacción del Cliente	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Sistematización Financiera	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
FACTORES EXTERNOS							
OPORTUNIDADES							
Política Energética	0,10	4	0,40	4	0,40	-	-
Crecimiento Poblacional	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Normatividad	0,05	4	0,20	4	0,20	-	-
Control Ambiental	0,05	4	0,20	4	0,20	-	-
Distribución de la población Urbano y Rural.	0,03	4	0,12	4	0,12	-	-
Crecimiento Económico	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Tasas de Interés	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Lealtad de marca	0,10	4	0,40	-	-	3	0,30
Población Desplazada	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Conocimiento Geológico de la Región	0,05	-	-	-	-	-	-
Sistemas de información	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Oferta tecnológica	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Impacto atmosférico	0,05	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS							
Calidad de Vida	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Grupos Violentos al margen de la Ley.	0,10	3	0,30	3	0,30	-	-
Inflación	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Empleo	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Contrabando	0,05	4	0,20	3	0,15	-	-
Globalización de la Economía	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
SUMA TOTAL DE PUNTAJES DE ATRACCION			6,01		5,62		3,95

Fuente: Esta investigación. Pasto 2005

Teniendo en cuenta que la empresa, es altamente competitiva y cuenta con un ambiente externo favorable y propicio para ella, es importante implementar nuevas estrategias. Observando la Matriz MCPE se puede concluir que la estrategia más recomendada es la de PENETRACION DEL MERCADO.

9.12.8. La Gran Estrategia De Mercadeo. La gran estrategia estará dirigida a penetración y desarrollo de mercados, donde se ampliara y se mantendrá el mercado mediante la apertura de agencias dedicadas a la venta y servicio post venta en regiones rurales del departamento de Nariño, las cuales se encargaran de realizar servicios preventivos, campañas publicitarias en medio de comunicación regionales resaltando la importancia de la utilización del gas como sustituto de la energía eléctrica, de la leña o el carbón con el fin de contribuir a la conservación de bosques, brindándole a la ciudadanía y a la empresa un espacio adecuado para el bodegaje y manipulación y comercialización de cilindros, facilitando el transporte de cilindros en zonas aledañas, con el fin de lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores y mantener el servicio rápido y oportuno hacia los consumidores y disminución de costos de transporte de cilindros desde las principales ciudades del departamento y el mantenimiento de la flota de transporte.

9.12.9 Plan de Acción. Al analizar todas las estrategias y matrices vistas anteriormente definimos el plan de acción (Ver cuadro 40), encaminado a desarrollar las estrategias de mercadeo para la empresa de gas Energas S.A. E.S.P que son la de penetración de mercado urbano y rural y la de desarrollo de mercado en otros segmentos donde se utilizan otros energéticos como la leña o la luz eléctrica, con este plan de acción el cual será divulgado a todo el personal de la organización y en todos los niveles se pretende aumentar la participación de mercado que tiene actualmente la empresa y crear y mantener la lealtad del cliente hacia la misma con el fin de lograr una mayor rentabilidad.

9.12.10 Seguimiento y Control. Al plan de acción se le realiza un seguimiento constante y regular para llevar a cabo los ajustes que en el transcurrir de la ejecución se presenten y se consideren necesarios para garantizar el logro de los objetivos estratégicos propuestos en este estudio. Se realizaran reuniones mensuales en comité de gerencia, con todos los jefes de área de la empresa, con los cuales se evaluara los indicadores del plan para tomar las medidas pertinentes y ser comunicadas de inmediato a todo el Personal de la organización.

Cuadro 42. Plan de Acción

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLE	INDICADOR
		Inicial	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
1. Penetración de Mercado urbano y rural.	a) campañas de masificación del consumo de GLP.	Primer Semestre 2006	Segundo semestre de 2006	Impulsadoras	Alquiler Vehíc Altavoz Equipos para promoción	7.200.000 300.000 10.000.000	Gerencia Dirección Comercial	Ventas empresa ventas sector
	b) Posicionamiento de la empresa en la mente del usuario por medio de la inversión en medios masivos de comunicación y la implementación de un nodo de atención posventa en el centro de la ciudad.	Primer Semestre 2006	Segundo semestre de 2006	Impulsadoras y Supervisores de Ventas. Ing. de Sistemas. Telemercaderistas	Radio Prensa Volantes Diseños aprobados	1.000.000 1.000.000 300.000 3.000.000	Gerencia Dirección Comercial	Ventas antes campaña Ventas después campaña
	c) Implementación de un sistema de remuneración por gestión y por resultados, mediante la evaluación del desempeño.	Primer Semestre 2006	Segundo semestre de 2006	Area de Recursos Humanos.	Software papelería	10.000.000 300.000	Area de Recursos Humanos	Eficiencia laboral
	d) Implementación del programa de mantenimiento preventivo (fichas técnicas de rutas de inspección, historia del equipo)	Primer Semestre 2006	Segundo semestre de 2006	Ing. Electromecánico Mecánicos. Personal Administrativo.	Software Talleres	10.000.000 100.000.000	Producción	Vehículos disponibles Vehículos totales
2. Desarrollo de Mercado.	a) Campañas de masificación de consumo de gas.	Primer Semestre 2006	Segundo semestre de 2006	Impulsadoras	Equipos para promoción	15.000.000	Gerencia Dirección Comercial	Ventas ventas sector
	b) Inversión en Infraestructura con la compra de nuevos vehículos, cilindros de gas, etc.	2006	2010	Conductores		500.000.000 200.000.000	Gerencia Dirección Comercial	Patrimonio últimos cinco años Patrimonio total Ventas empresa
	c) Implementación de un sistema de remuneración por gestión y por resultados, mediante la evaluación del desempeño.	Primer Semestre 2006	Segundo semestre de 2006	Area de Recursos Humanos.	Software papelería	10.000.000 300.000	Area de Recursos Humanos	Eficiencia laboral
	d) Implementación del programa de mantenimiento preventivo (fichas técnicas de rutas de inspección, historia del equipo)	Primer Semestre 2006	Segundo semestre de 2006	Ing. Electromecánico Mecánicos. Personal Administrativo.	Software Talleres	10.000.000 100.000.000	Producción	Vehículos disponibles Vehículos totales
	e) Desarrollar programas de comercialización para sustituir GLP por otros energéticos	2006	2006	Promotores de Ventas.	Publicidad.	10.000.000	Dirección Comercial.	Incremento en Ventas / Ventas totales.
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE ACCION VIGENCIA 2.006 (INCLUIDO PRONOSTICO DE COMPRA DE VEHICULOS – PROGRAMA DE RENOVACION Y CRECIMIENTO DE LA FLOTA DE TRANSPORTE 2.006 – 2.010)						988.400.000		

9.13 INDICADORES DE GESTIÓN

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las medidas que nos permiten administrar realmente un proceso.

9.13.1 Indicadores Financieros. Permiten medir los resultados económicos de la empresa, tomando como base los Estados Financieros de la misma.

RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{905.616.809}{312.445.805}$	2,90
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventar.}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{771.287.680}{312.445.805}$	2,47
NIVEL ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{312.445.805}{3.402.376.140}$	0,09
CONCENTRACIÓN DE END.C. PLAZO	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivos}} = \frac{312.445.805}{312.445.805}$	1,00
ROTACIÓN DE INVERSIÓN	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}} = \frac{4.431.728.542}{3.402.376.140}$	1,30
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Cte.- Pasivo Cte.	593.171.004
MARGEN BRUTO UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{512.606.156}{5.131.496.307}$	9,99%
MARGEN OPERACIONAL UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{145.279.955}{5.131.496.307}$	2,83%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{76.740.050}{5.131.496.307}$	1,50%

RENTABILIDAD PATRIMONIAL	<u>Utilidad Neta</u> 76.740.050	2,48%
	Patrimonio 3.089.930.336	

RENTABILIDAD DE INVERSIÓN	<u>Utilidad Neta</u> 76.740.050	2,26%
	Activos Totales 3.402.376.140	

9.13.2 Indicadores de cumplimiento. Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

$$\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Pedidos demandados}} \times 100$$

En este indicador la empresa tiene un 80% de cumplimiento con respecto a la demanda de pedidos y los pedidos que se logran cumplir, la dificultad se debe al orden publico y el riesgo de la flota de transporte en llegar a todos los sitios del departamento de Nariño. Se pronostico un cumplimiento del 95% con los planes de accion de Cobertura y mantenimiento de la flota de Transporte.

$$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$$

Con respecto a este indicador, los pronósticos de ventas en la actualidad son del 90% con respecto a las ventas realizadas, se trabajaran con estrategias agresivas del departamento comercial para lograr un 100% con las metas esperadas en ventas para la vigencia del 2.006.

$$\frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Reclamos realizados}} \times 100$$

La cobertura de los reclamos atendidos es apenas de un 90% debido a la falta de planeación de un programa de acción dirigido a realizar mantenimiento a los hogares en el cual se manejara de forma directa los reclamos de los usuarios para incentivar la fidelizacion de los usuarios a la empresa, esperando incrementar este indicador a un 100%.

9.13.3 Indicadores de evaluación. Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que

nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Numero de vehículos ingresados al taller x 100
Numero vehículos programados para mto

El cumplimiento de este indicador en la actualidad es de un 90%, debido a que se dificulta por los imprevistos que se presentan en el taller, para mejorar este indicador se realizara un plan de acción riguroso de mantenimiento preventivo y correctivo, mejorando el nivel de respuesta a dicho mantenimiento.

Cantidad de galones envasados x 100
Cantidad de galones requeridos

Este indicador en la actualidad se cumple en un 95%, para mejorar este indicador se esta trabajando en la actualidad en un plan de modernización de la Planta en el proceso de emvasado.

Cantidad de cilindros en stock x 100
Cantidad de cilindros requeridos

En la actualidad los stock de almacén en los cilindros con respecto a los cilindros requeridos es de un 80%, para mejorar este indicador se incrementara el rubro para la compra de cilindros trimestralmente y lograr llegar al 100% al final de esta vigencia.

Cantidad de cilindros enviados para reposición x 100
Cantidad de cilindros programados para rep.

Este indicador se mejorara en un 100% al lograr el indicador anterior, los cuales también se incluirán en el plan de compras del año 2.006.

9.13.4 Indicadores de eficiencia. Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Tiempo de entrega de un pedido x 100
Tiempo programado para entrega

Tiempo en resolver una queja x 100
Tiempo programado para resolver

Tiempo utilizado para cumplir meta x 100
Tiempo programado

Estos indicadores de tiempo en la actualidad, el tiempo de respuesta no es inmediato debido a los problemas de comunicación con la flota de distribución y transporte, para mejorar los indicadores de tiempo se presenta un plan de modernización de los canales de comunicación con la Flota de transporte y Distribución.

10. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

El Plan de Acción para el año 2.006 programando la penetración del mercado rural y penetración de mercado, se inicia con la presentación de dicho plan a la Junta Directiva para su respectiva aprobación y asignación de recursos para la vigencia del 2.006, se define un cronograma de actividades de estricto cumplimiento y organizar reuniones periódicas para determinar los avances, corregir los errores, se planteen nuevamente estrategias, objetivos y recursos si es necesario, una vez aprobado por la Junta Directiva se comienza con la asignación responsabilidades y organizar reuniones y comités que sirvan de apoyo para la implementación del plan, para el primer trimestre con la contratación de campañas agresivas de publicidad, donde se intensificara la importancia para el medio ambiente el consumo masivo y lograr que el nombre de la empresa se posicione en la mente del consumidor en todos los puntos de Comercialización del departamento de Nariño, para el segundo semestre se trabajara en estrategias dirigidas a los empleados de todas las áreas de la empresa en especial los promotores de ventas y impulsadotas y premiar la fidelidad de los clientes externos con programas de mantenimientos dirigidos a los hogares y empresas , al final del semestre se evaluara los resultados obtenidos se ajustaran los planes de acción y se aplican las estrategias de fidelizacion y mantenimientos de equipos internos de la empresa y mantenimiento en los hogares, para el ultimo trimestre se ejecutaran programas publicitarios para impulsar los sustitutos de GLP con otros energéticos.

Para la correcta ejecución del plan es fundamental obtener la disponibilidad de trabajo y colaboración de todos los miembros de la empresa y esto se logra cuando cada miembro del grupo este completamente informado sobre los aspectos que contenga el plan, en este sentido, se deben definir mecanismos que ayuden a la transmisión y difusión del mismo de una manera rápida, clara y sencilla.

CONCLUSIONES

- La empresa Energas S.A., cuenta con todas las herramientas necesarias para fortalecer su posición en el mercado y lograr un crecimiento en cuanto a las ventas, que mejore su productividad y su rentabilidad.
- Sus fortalezas más importantes son la excelente ubicación e infraestructura con la cuenta y que no la tiene ninguno de sus competidores, de igual manera cuenta con un adecuado recurso humano y financiero los cuales le permitirán implementar el plan y que se pueda conseguir excelentes resultados para la empresa.
- La empresa no cuenta con un buen servicio de postventa dirigido a la resolución de quejas y reclamos oportuno y eficaz para los usuarios de la empresa con el fin de lograr la lealtad de marca de los mismos hacia la empresa.
- Al implementar el programa de mantenimiento preventivo se controlara a corto plazo los gastos de mantenimiento y a mediano y largo plazo se disminuirá los gastos en mantenimiento correctivo, y mejorara el rendimiento de los equipos de la empresa. (flota de vehículos, equipos operativos.)
- Este ejercicio es una herramienta de apoyo que le va a ayudar a cumplir con sus objetivos, a desenvolverse en un ambiente competitivo, y al mismo tiempo implementar acciones efectivas y eficaces para mejorar su situación actual y buscar su crecimiento y desarrollo.
- La buena implementación de un plan estratégico permite a la empresa Energas S.A., anticiparse al cambio del entorno y de esta manera convertirse en una empresa proactiva y no reactiva, utilizando sus fortalezas, corrigiendo sus debilidades, aprovechando sus oportunidades y eludiendo sus amenazas.

RECOMENDACIONES

- ◆ Analizados todos los resultados, se recomienda a la empresa de gas Energas S.A. E.S.P., implementar las estrategias de Penetración de Mercado y de Desarrollo de Mercado, ya que se necesita aumentar la participación de mercado con respecto al líder para que logre mayor rentabilidad.
- ◆ Mejorar el servicio postventa que actualmente presta la empresa convirtiéndolo en más eficiente y eficiente a la hora de resolver necesidades, inquietudes, quejas y reclamos de los usuarios.
- ◆ Implementar un servicio de mantenimiento preventivo para la flota de vehículos con el fin de lograr mantener un constante flujo de vehículos que permita cumplir con la demanda del gas domiciliario en el Departamento de Nariño.
- ◆ Mejorar los programas de incentivos para los empleados de la empresa que logre comprometerlos en el logro de las estrategias que se implementen dentro del plan de acción propuesto en esta investigación.
- ◆ Aprovechar las fortalezas con las que cuenta la empresa actualmente para contrarrestar o mitigar dos de sus mayores amenazas que son el contrabando y la violencia generada por los grupos al margen de la ley.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON ROLPH E., HAIR JOSEPH F. JR., BUSH ALAN J. Administración de Ventas. McGraw Hill. Segunda edición. 1997
Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión
- COMPETITIVIDAD. Módulo Especialización Alta Gerencia. Julio 2004
- CONFIDEGAS. Manejo seguro del GLP. <http://www.confedegas.org.co>. Pág. 54. Agosto 2005.
- CREG, Modificaciones al marco regulatorio vigente. <http://www.creg.gov.co>. Pág. 110. Septiembre 2005.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis, 1994.
- DRUCKER, PETER. La Administración, La Economía, La Organización, La Sociedad. Ed. Norma. 1996.
- ECOPETROL. Informe anual. <http://www.ecopetrol.gov.co>. Pág. 24. Septiembre 2005.
- EJECUCION DE ESTRATEGIAS. Módulo Especialización Alta Gerencia. Septiembre 2004
- ESTADISTICAS DEL DANE. 2003 – 2004
- H. JAMES HARRINGTON N. Una Nueva Dimensión de la Administración. Ed. Norma. 1992.
- HILL, Charles. JONES Gareth. Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill 1996
- KOTLER Philip. Dirección de Marketing - Edición del Milenio. Madrid: Prentice Hall. 2000.
- MENDEZ, Alvarez Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill. Tercera Edición.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Documento problemas de competitividad. <http://www.mincomercio.gov.co>. Noviembre 2005.

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA. Hidrocarburos estadísticos. <http://www.minminas.gov.co>. Noviembre 2005.

PERIODICO ECONÓMICO, EL PORTAFOLIO, mes enero a septiembre 2004

PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 – 2007. Secretaría de Planeación del Departamento de Nariño

PLANEACION ESTRATEGICA. Módulo Especialización Alta Gerencia. Septiembre 2004.

SALAZAR TRIBIÑO GILBERTO, MOLANO CAMACHO MAURICIO. Coaching en acción. Bogotá: McGraw Hill. 2001

SALLANAVE, JEAN PAUL. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. 1995.

STANTON WILLIAM J., BUSKIRK RICHARD H., SPIRO ROSANN L., Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias. Bogotá: McGraw Hill. Novena edición. 2001

UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERA. Volúmenes de combustible, Estaciones de servicio. <http://www.upme.gov.co>. Pág. 45. Noviembre 2005.

ANEXO 1

PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Objetivo General:

Garantizar la disponibilidad de equipos, mediante la implementación del mantenimiento preventivo para tener equipos siempre listos para la comercialización del GLP en Nariño.

Objetivos específicos:

- Levantar las fichas técnicas de los equipos
- Implementar el sistema de órdenes de trabajo
- Implementar el sistema de rutas de inspección
- Sistematizar el manejo de la información de mantenimiento
- Implementar el sistema de generación y análisis de historia de los equipos
- Implementar el sistema de generación de estrategias basados en el análisis de la historia de los equipos
- Reducción de costos de mantenimiento a partir de la disminución y posterior eliminación de fallas repetitivas y ocultas.

Alcances y limitaciones:

- El plan de mantenimiento preventivo incluye a la totalidad de los equipos y planta física de la empresa.
- El plan se implementará mediante la ejecución gradual hasta lograr el paso del mantenimiento correctivo al preventivo, ya que pretender reducir la ejecución gradual incrementa los costos iniciales porque se requiere la puesta a punto de los equipos.
- El plan se implementará bajo la figura de outsourcing que le permite a la empresa tener más personal a su servicio, mayor control de costos y calidad, menor costo por administración – mano de obra y repuestos, etc.
- El software desarrollado será de propiedad de la empresa Energas S.A E.S.P

Presupuesto

La implementación del plan tiene un costo de:

Mensualidad de outsourcing:

\$6.000.000

Mensualidad de las refacciones: de acuerdo a lo facturado

ANEXO 2

PLAN DE SERVICIO POSTVENTA

Objetivo general:

Establecer un canal efectivo de comunicación con nuestros clientes que brinde servicio, atención y satisfacción postventa.

Objetivos específicos:

- Implementar un nodo de atención al usuario de manera personalizada cara a cara y vía telefónica.
- Adecuar el local ubicado en el centro de la ciudad mediante acabados que creen un ambiente agradable, confortable y amistoso.
- Contratar a seis profesionales y capacitarlos en técnicas de atención y resolución de conflictos, además como coordinadores de asistencia técnica.
- Atender efectivamente el 100% de las observaciones diarias de los usuarios.
- Atender y coordinar efectivamente el 100% de las solicitudes de asistencia técnica solicitadas por los usuarios.
- Realizar una encuesta semestral a una muestra representativa de los usuarios que permita determinar el posicionamiento de la empresa por servicio.
- Verificar vía telefónica diariamente con los usuarios atendidos, la satisfacción del mismo en el servicio prestado y las observaciones que este haga con el ánimo de corregir las fallas que se detecten.
- Mediante la implementación de un vehículo satélite de medición, hacer sondeos permanentes sobre el peso del gas de los cilindros que se venden con el fin de generar confianza en el usuario sobre la calidad del producto entregado.

Alcances y limitaciones:

- El plan de servicio postventa se implementará inicialmente para la ciudad de Pasto.
- El plan no aplica para la zona rural de la ciudad de Pasto.

Presupuesto

• Mensualidad seis profesionales	\$ 4.800.000
• Capacitación una vez al año . 10 horas	\$ 3.000.000
• Adecuación local	\$ 25.000.000
• Sistema de radio operador	\$ 5.000.000
• Mantenimiento anual	\$ 1.000.000

“LAS IDEAS Y CONCLUSIONES APORTADAS EN LA TESIS DE GRADO, SON DE RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DEL AUTOR.”

ARTÍCULO 1 DEL ACUERDO No. 324 DE OCTUBRE 11 DE 1996, EMENADO DEL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.