

**FORMULACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON BASE
EN ENFOQUES ADMINISTRATIVOS MODERNOS PARA LA EMPRESA DE
GAS DOMICILIARIO INGASOIL S.A. E.S.P.**

**ANGELICA MARIA CORDERO DAVILA
JAIME CORZO GOMEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS Y FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA, COLOMBIA
2011**

**FORMULACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON BASE
EN ENFOQUES ADMINISTRATIVOS MODERNOS PARA LA EMPRESA DE
GAS DOMICILIARIO INGASOIL S.A. E.S.P.**

**ANGELICA MARIA CORDERO DAVILA
JAIME CORZO GOMEZ**

**Monografía como requisito para optar por el título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Director
Dr. ORLANDO CONTRERAS, MBA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS Y FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA, COLOMBIA
2011**

Le ofrezco este éxito

**A DIOS, que nos permitió construir día a día este sueño y hoy hacerlo
realidad**

**Al amor y al esfuerzo de nuestros padres, esposa e hijos, porque han sido
nuestra mayor motivación.**

A ellos muchas gracias

ANGELICA MARIA CORDERO DAVILA Y JAIME CORZO GOMEZ

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander, y en su nombre, a la escuela de estudios industriales y Empresariales por la calidad en su formación humana y académica.

A INGASOIL S.A. E.S.P. por darnos un excelente espacio para aplicar nuestros conocimientos, aprendiendo día a día de su gran experiencia.

Al Ingeniero ORLANDO CONTRERAS, director de este proyecto, por su valiosa orientación y apoyo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	15
2 JUSTIFICACION	17
3. OBJETIVOS	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
4. MARCO TEORICO	19
4.1. CARACTERISTICAS DEL GLP	19
4.2. EL GLP EN EL MUNDO	19
4.3. GLP EN COLOMBIA	22
4.4. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION	25
4.4.1 Concepto de planificación.	25
4.4.2. Concepto de Planeación Estratégica.	25
4.4.3. Concepto básico de estrategia.	26
5. METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA FORMULACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	31
6. DIAGNOSTICO INICIAL DE LA EMPRESA	32
7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	38
7.1. ¿CUÁL ES LA META DE INGASOIL?	38
7.2. TIPOS DE RESTRICCIONES EN INGASOIL S.A. E.S.P.	39
7.3. METODOLOGÍA DRUM BUFFER ROPE PARA RESTRICCIÓN FÍSICA EMPRESA INGASOIL S.A. E.S.P. (SISTEMA S-DBR) ”	44
7.4. ARBOL DE ESTRATEGIA Y TÁCTICA- RESPUESTA CONFIABLE Y RAPIDA	46
7.5. HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO	47
7.5.1. Breve diagnóstico general de la empresa.	47
7.5.2. Cadena de valor	49
7.5.3. Mapa de procesos	50
7.5.4. Análisis y recursos de capacidades de la empresa	51
7.5.5. Análisis del entorno	62
7.6. FORMULACION ESTRATEGICA	66
7.6.1. Misión, visión y valores corporativos	66
7.6.2. Objetivos estratégicos	67
7.6.3. Mapa estratégico	68

7.6.4. Matriz OIRC (objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y comprometidos).	69
7.6.5. Balance Score Card Institucional	70
8. CONCLUSIONES	75
9. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 especificación de criterios para la evaluación diagnóstico inicial	33
Tabla 2 Resultado del diagnóstico	35
Tabla. 3. Diagnóstico general de la empresa	48
Tabla 4. Cadena de valor	49
Tabla. 5. Tabla dimensión económica y financiera	51
Tabla. 6. Tabla dimensión de clientes, competencia y mercado	54
Tabla. 7 Tabla dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo	56
Tabla. 8 Tabla dimensión de talento humano, cultura organizacional	58
Tabla. 9 Tabla dimensión de información y tecnologías de información	59
Tabla. 10 Resumen general matriz de la capacidad interna	61
Tabla. 11 Tabla análisis del entorno (situación económica y financiera)	62
Tabla. 12 Tabla análisis del entorno factores que afectan a clientes y empresa	62
Tabla . 13 Tabla análisis del entorno procesos gerenciales, misionales y de apoyo	64
Tabla . 14 Tabla análisis del entorno talento humano, cultura, clima laboral	64
Tabla. 15 Tabla resumen matriz de oportunidades y amenazas del entorno	65
Tabla. 16 Formulación estratégica final	66
Tabla . 17 Objetivos estratégicos	67
Tabla . 18 Matriz OIRC	69
Tabla. 19 BSC Institucional	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Niveles de estrategia de la empresa	26
Figura 2. Pasos del pensamiento estratégico	27
Figura 3. Metodología utilizada en la implementación	31
Figura 4. Diagnostico estratégico INGASOIL S.A. E.S.P.	36
Figura . 5. Satisfacción de necesidades de la empresa	39
Figura 6. Árbol de estrategia	47
Figura. 7. Mapa de procesos	50
Figura. 8. Esquema de sistema de información a futuro	60
Figura . 9. Mapa estratégico Ingasoil S.A. E.S.P.	68

RESUMEN

TITULO:

FORMULACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON BASE EN ENFOQUES ADMINISTRATIVOS MODERNOS PARA LA EMPRESA DE GAS DOMICILIARIO INGASOIL S.A. E.S.P.*

AUTORES:

ANGELICA MARIA CORDERO DAVILA – Administradora de Empresas
JAIME CORZO GOMEZ – Ingeniero de Petróleos**

PALABRAS CLAVES:

Planeación estratégica, Diagnóstico, herramientas.

DESCRIPCION

INGASOIL S.A. E.S.P. adolece de una estructura empresarial y un enfoque de planeación con visión a futuro para enfrentarse con éxito a la competencia creciente, su actividad gerencial está basada en objetivos a corto plazo con una planeación táctica.

Consciente de lo anterior, INGASOIL S.A. E.S.P., considera necesario emprender un redireccionamiento estratégico con proyección a 2013, que proporcione competitividad y posicionamiento empresarial. Para el redireccionamiento estratégico se parte de un diagnóstico efectuado con la ayuda de las herramientas como la matriz de recursos y capacidades empresariales y la de capacidad interna, que permiten conocer el estado de la empresa desde el campo interno analizando fortalezas y debilidades respecto de sus capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológica, talento humano y en el campo externo, basado en herramientas de análisis del entorno hacia los stakeholders. Otras herramientas utilizadas son las matrices B.C.G, y el enfoque que proporciona la teoría de restricciones “TOC”.

Con el resultante del ejercicio arriba expuesto, se hace una formulación estratégica integral que parte de los elementos de la misma que generan soporte como son misión, visión, valores corporativos, organigrama, para concluir con los planes estratégicos que son el eje fundamental para lograr una empresa con proyección.

**

* Trabajo de Grado

** Facultad De Ingenierias Fisicomecanicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Especializacion De Alta Gerencia. Director Orlando Contreras, MBA

ABSTRACT

TITLE:

FORMULATION OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS BASED ON ADMINISTRATIVE MODERN APPROACHES TO THE HOUSEHOLD GAS COMPANY INGASOIL S.A. E.S.P.*

AUTHORS:

ANGELICA MARIA CORDERO DAVILA - Business Administration

JAIME CORZO GOMEZ - Petroleum Engineer**

KEYWORDS:

Strategic planning, diagnostics, tools.

DESCRIPTION

INGASOIL S.A. E.S.P. needs a corporate structure and an approach on forward-looking planning to face the growing competition successfully, It's the management activity is based on short-term objectives with tactical planning.

Keeping in mind the paragraph above, INGASOIL SA ESP, considered necessary start a strategic projected to 2013, what will provide a business competitiveness and a corporate positioning strategic to get the redirection diagnosis made with the help of the tools like the resource matrix, and it should start from and internal capacity, which allow the level of the company from the internal part when you analyze strengths and weaknesses regard to their management, competitive part, financial and skills technological, also the human and the external part, based on environmental analysis tools to the stakeholders. Other tools used are the BCG matrixes, and the provide approach what focus by the theory of constraints "TOC".

As a result of the procedure stated above an is, integral strategic formulation is made which starts from it's own elements such a mission, vision, corporate values, organization chart. To conclude with the strategic plans what is the fundamental axis to get a company with projection.

* Work Degree

** Faculty of Engineering. School of Industrial & Management Empresariales. Especializacion High. Director Orlando Contreras, MBA

INTRODUCCION

¿Porque algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan? Las estrategias que los directivos de una organización plantean tienen un impacto fundamental en su desempeño frente a sus iguales. Una estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización. Si las organizaciones no afrontaran el desafío del cambio sus gerentes no tendrían que hacer planes. Lo que un gerente hiciera hoy, o en el futuro, sería exactamente lo mismo que hizo hace décadas.

En un mundo así, no habría necesidad de planificar; pero ese mundo no existe. Los cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos y jurídicos ocurren permanentemente. El contexto que afrontan los gerentes es sumamente dinámico y tiene repercusiones tan grandes para la supervivencia de la organización que no podemos dejar las cosas al azar. Por ende, los gerentes contemporáneos necesitan planificar y lo deben hacer bien. Para garantizar el éxito de una organización, no solamente se requiere que las personas de la alta dirección posean excelentes habilidades de liderazgo, planeación y comunicación, entre otras; ni es suficiente que la salud de la misma esté sustentada por una buena calidad de los productos y servicios prestados, ni por la excelente gestión de mercadeo ni por la sólida posición financiera que se tenga. Es importante entender el elemento en el cual estas y otras prácticas interactúan entre sí: La propia organización y la planeación hacia futuro o lo que comúnmente se llama "DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO".

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La Empresa **GAS AND OIL ENGINEERING S.A. E.S.P. “INGASOIL S.A. E.S.P.”**, es una empresa de servicios públicos con su sede principal en la ciudad de Bucaramanga, INGASOIL S.A. E.S.P. es una Empresa de carácter comercial y privado, constituido mediante escritura pública No. 1092 del 27 de abril de 2007. NIT: 900163764-2., Matrícula Mercantil No. 05-000142665-04.

INGASOIL S.A. E.S.P., cuenta con sedes en los municipios de San Andrés, Guaca, Capitanejo, Pangote y Santa Bárbara en la Provincia de García Rovira y Simacota, Oiba, Guadalupe y Contratación en la Provincia Comunera del Departamento de Santander, donde se encuentra desarrollando obras y prestando el servicio del **gas domiciliario por redes** al área urbana de los municipios. A julio 31 de 2011 se encuentra prestando servicio a 1100 usuarios de los 7000 usuarios potenciales de los 9 municipios donde la empresa tiene presencia. En el área administrativa de la sede principal cuenta con 10 empleados y en los municipios con 9 empleados, en el área de ejecución de obras cuenta con 60 empleados, entre supervisores, técnicos y operarios.

La empresa desarrolla toda la cadena para llevarle finalmente el servicio al usuario a saber:

- Gestión con las administraciones municipales y la comunidad del municipio donde se pretende llevar el proyecto.
- Trabajo de campo para la recolección de información por medio de encuestas de la forma de vida, tipo de vivienda, tipos de servicios utilizados y base de la economía de los futuros usuarios.
- Elaboración de los proyectos y presentación de los mismos ante los entes nacionales. (Ministerio de Minas y Energía, Comisión de Regulación de Energía y Gas “CREG”, Unidad de Planeación Minero Energética “UPME”), los cuales emiten una resolución aprobando las condiciones tarifarias para el municipio.
- En base a los puntos anteriores ejecución de la obra en los municipios.
- Gestión ante los entes Departamentales como la Gobernación de Santander para darle subsidios a los estratos 1 y 2 de los municipios en lo que tiene que ver con la inscripción del usuario.

- Gasificar el municipio dándole servicios a los usuarios y reportar a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.
- Desarrollar todo el proceso de facturación y servicio al cliente una vez se le esté prestando el servicio.

2 JUSTIFICACION

Como se planteó anteriormente, el gran sistema organizacional está conformado por varios subsistemas, metas y valores, técnico, psicosocial, estructural y administrativo, y el entender de verdad cada uno de los elementos que lo integran y comprender las diferentes relaciones que entre ellos existen, sus rasgos comunes, dimensiones, "personalidades" y ciclos de vida, ayuda inmensamente a los líderes, mandos medios y colaboradores a un despliegue eficaz de sus habilidades individuales y el logro de prácticas colectivas exitosas.

Muy frecuentemente esta naturaleza básica no se entiende. Por el contrario, las personas tienden a focalizar sus esfuerzos solamente en los eventos del día a día y en su función específica dentro de su respectiva área organizacional.

Todas las Organizaciones de nuestro planeta están sintiendo el desafío que produce uno de los principales elementos del nuevo entorno económico, la competitividad. En nuestro país todas las empresas independientemente del sector, tamaño y su actividad se encuentran enfrentando la incertidumbre del cambio.

La organización debe ser pensada, reflexionada y evaluada de manera permanente y es función del líder gestionar todos los aspectos claves de la Misma. El estratégico con la planeación como aspecto fundamental, el de talento Humano con la cultura organizacional y las personas que la conforman, el de Información con los diferentes sistemas de información empresarial para la toma de decisiones y la estructura organizacional y por último, el de operaciones con las funciones de producción, financiera y de mercadeo.

Para enfrentar éste desafío se hace necesario preparar a los especialistas en alta gerencia en aspectos relacionados con la organización, específicamente con la Planeación estratégica para que comprendan toda la dinámica organizacional y puedan realizar una evaluación general permanente de la empresa en todos sus componentes.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

- Realizar el redireccionamiento estratégico (20011-2014), para la empresa INGASOIL S.A. E.S.P.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el estado actual de la empresa, para determinar el cumplimiento del proceso gerencial de INGASOIL S.A. E.S.P.
- Realizar el redireccionamiento estratégico de la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, planes de acción, para que la empresa tenga un mejor desempeño interno y externo.
- Plantear indicadores de gestión, planes y demás aspectos fundamentales para el óptimo manejo y control administrativo organizacional.

4. MARCO TEORICO

4.1. CARACTERISTICAS DEL GLP

Las siglas “**GLP**”, de Gas Licuado de Petróleo, es el término comúnmente usado para referir a la familia de hidrocarburos livianos que a presión y temperatura ambiente se encuentran en estado gaseoso. Los más destacados son el propano (C₃ H₈) y el butano (C₄ H₁₀), utilizándose también la misma denominación para referirse a una mezcla de ambos.

Su capacidad de licuarse a presiones moderadas (para el butano menos de 2 atmósferas y para el propano menos de 8 atmósferas), lo cual reduce considerablemente los volúmenes necesarios para su almacenamiento y transporte, y su alto poder calorífico, son las principales ventajas de este combustible que han generalizado su consumo a nivel mundial.

Se obtienen de la refinación del petróleo y del procesamiento del gas natural. Por tanto, la capacidad de producción de GLP de una región depende de la capacidad de sus refinerías y de sus plantas de tratamiento de gas natural; estas últimas están asociadas a la producción y composición del gas natural de la región, ya que se ubican en zonas cercanas a los pozos de extracción para acondicionar el gas y llevarlo a las especificaciones de transporte, a diferencia de las refinerías que no deben estar necesariamente cercanas a los pozos de crudo.

Algunos de los usos más generalizados del GLP son: calefacción, calentamiento de agua, cocción de alimentos, secado de granos, como combustible vehicular y como insumo para la industria petroquímica.

4.2. EL GLP EN EL MUNDO

La urbanización está vinculada con el desarrollo de infraestructura de servicios y con una consecuente demanda de recursos monetarios y energéticos para cubrir las necesidades básicas de la población.

El proceso de urbanización y modernización hoy se concentra en los países asiáticos, cuya densidad poblacional supera al resto del mundo y en consecuencia

demanda buena parte de la energía que se consume, acentuando la competencia por los recursos energéticos.

Por consiguiente, la industria del GLP internacional se ha ampliado rápidamente y ha sufrido cambios importantes para atender la creciente demanda del sector residencial. Han surgido nuevos mercados prácticamente en todas las regiones del mundo, creando oportunidades de inversión en todos los segmentos de la cadena energética del GLP.

Las perspectivas de desarrollo del mercado internacional de GLP son prometedoras, principalmente en aquellas regiones donde aún no se ha completado el proceso de modernización y de urbanización, en las que los índices de consumo per cápita de GLP crecen rápidamente, pero se mantienen por debajo de los índices de aquellos mercados perfectamente establecidos como Japón, Norteamérica y Europa Occidental.

El rápido crecimiento de la industria petroquímica en la década pasada, originó un incremento de la demanda de GLP como materia prima, ejerciendo una influencia importante en el mercado de América del Norte, en Europa Occidental y en el Medio Oriente. En la medida en que la industrialización siga su curso, la demanda de GLP como materia prima crecerá en forma proporcional.

No obstante las perspectivas favorables de crecimiento de la demanda, hay incertidumbres asociadas al desarrollo de nuevas fuentes de suministro y cambios en la política de regulación, entre otras, que pueden influir en el desarrollo del mercado global de GLP, así como en los mercados regionales.

En lo concerniente a precios, estos han fluctuado como el precio del petróleo y recientemente alcanzaron los niveles más altos observados, amenazando el crecimiento de la demanda, sobre todo en aquellos países que no cuentan con subsidios.

Estudios realizados por consultores privados señalan que la oferta del año 2010 de GLP pasará de 3,183 a 3,750 millones de barriles en el 2015, como resultado del incremento en la producción de Gas Natural Licuado - LNG. El movimiento de estos volúmenes requerirá de nueva infraestructura, la cual dependerá de los mercados de los tres principales consumidores: China, India y Estados Unidos.

Los costos de construcción de nuevos buques cargueros se ha incrementados significativamente durante el 2005, debido a los altos precios del acero causados por la demanda de China y un repentino aumento en la construcción naval de embarcaciones para LNG limitando la capacidad de construcción para naves con GLP, lo cual sugiere incrementos en el costo del transporte de este energético y por ende a los usuarios finales.

El año 2005 se destacó particularmente por la volatilidad e inestabilidad del mercado mundial de GLP, fenómenos derivados del crecimiento económico mundial impulsado principalmente por China, por el déficit creciente de gas natural en Norteamérica, por las variaciones en la cotización del dólar, por los altos precios del petróleo y el resurgimiento de la industria petroquímica.

El incremento en la demanda se concentra particularmente en el aumento del consumo en los sectores residencial, industrial y petroquímico, que junto con el uso como combustible automotor han ampliado su cubrimiento y uso.

El GLP como combustible vehicular se ha constituido en una alternativa limpia y menos costosa frente a la gasolina y el diesel. El consumo actual en el sector transporte oscila alrededor de los 210 millones de barriles en cerca de 11 millones de vehículos. Polonia es el país de mayor consumo representando 16% del total, seguido de Corea, Japón, Lituania, Turquía y Australia. Estas cinco naciones concentran más del 50% del GLP utilizado a nivel mundial como combustible automotor.

Considerando los beneficios ambientales y una mayor competitividad en los precios, se espera que el sector de transporte se constituya en uno de los mayores demandantes de este energético no solo en Europa y Asia, sino en Centroamérica y Estados Unidos.

En Latinoamérica el GLP es el combustible por excelencia del sector residencial tanto urbano como rural, y fue el instrumento que permitió frenar la deforestación al sustituir el consumo de leña para la cocción de alimentos en los hogares. El suministro en esta subregión viene creciendo a una tasa que demanda nuevas fuentes de suministro provenientes de Perú y Trinidad.

Los países Latinoamericanos, en particular aquellos que aún disponen de subsidios (en especial para el sector residencial), están viendo amenazadas sus finanzas por cuanto se requieren mayores cantidades de recursos financieros para

hacer viable su uso en los sectores más pobres de la población. Agentes, empresarios y gobiernos buscan alternativas y opciones de mejoramiento para que esta industria sea más confiable, segura y competitiva y permita mejorar la prestación el servicio.

4.3. GLP EN COLOMBIA

El Gas Licuado del Petróleo - GLP ha sido tradicionalmente el primer energético utilizado para la cocción en los sectores residencial y comercial, no obstante la penetración que ha tenido el gas natural en los grandes centros urbanos y en localidades a lo largo de las redes de transporte de este último.

Pese a ese desplazamiento, el GLP continúa como alternativa energética básica para muchos de los hogares del mundo, particularmente por su ventaja en el suministro a comunidades pequeñas y a ciudades distantes de la infraestructura de transporte de gas natural en aquellos países donde se tiene oferta simultánea de los dos energéticos. En estas circunstancias el GLP es el combustible con mayor accesibilidad para la población de menores ingresos y localizadas en áreas remotas, toda vez que su versatilidad en el transporte y almacenamiento genera una mayor confiabilidad en el abastecimiento de este energético.

En Colombia la industria del GLP comenzó a finales de la década de los 30's cuando se hizo una distribución incipiente de la escasa cantidad de este energético que se produjo en las refinerías de Tibú y Barrancabermeja.

Como nuevo combustible doméstico tuvo que competir con el tradicional carbón, el queroseno y la energía eléctrica que ya comenzaba a posicionarse como el principal energético para la cocción de alimentos, especialmente en las ciudades más grandes.

Pero su bajo costo y fácil transporte hicieron que en menos de 20 años se convirtiera en el combustible doméstico preferido, lo que condujo a que aumentara sustancialmente la demanda.

Con las ampliaciones en 1968 y en 1980, la refinería de Barrancabermeja incrementó la oferta interna pero se presentaron ciclos de escasez. Pese a los incrementos de producción alcanzados en las refinerías y los campos petroleros, la oferta no era suficiente para atender toda la demanda, lo que produjo que el

Gobierno adoptara el “Sistema de Cupos”, con el cual se asignaba a cada distribuidor un volumen mensual y una zona específica exclusiva para su distribución.

Con el paso de los años, el GLP siguió posicionándose como uno de los combustibles preferidos por los usuarios, razón por la cual el Gobierno Nacional quiso impulsar esta industria con el Plan de Masificación para introducir la cultura del gas en las ciudades y en las zonas rurales.

En 1991 se hicieron cambios en las políticas de Estado en materia de combustibles gaseosos, los cuales se impulsaron con la nueva Constitución.

Los cambios se concretaron a través de la liberación de las áreas exclusivas de distribución, la eliminación del sistema de asignación de cupos, y la expedición de la Ley 142 de 1994.

El consumo se incrementó paulatinamente hasta el año 2000; sin embargo un año después la demanda disminuyó por varios factores, entre ellos un aumento en el precio y la masificación del gas natural.

Para contrarrestar esta disminución en el consumo, el Gobierno generó nuevos proyectos y planes, especialmente en las áreas rurales y zonas menos pobladas con el fin de evitar la deforestación y los problemas ambientales.

En el último año la Industria Chilena ha venido incursionando y comprando acciones en el mercado del GLP, bastó una compra para que Copec se convirtiera en el primer actor del gas licuado (GLP) en Colombia. Esto, luego que su filial Abastible acordó su ingreso a la propiedad de la compañía **Inversiones del Nordeste (IN)** con el 51 por ciento de las acciones, que controla el 34 por ciento del mercado local.

El convenio involucra, por parte de Abastible, una inversión ascendente a 76,5 millones de dólares, recursos que principalmente se utilizarán en la capitalización de IN con el fin de que ésta cuente con los dineros necesarios para desarrollar sus planes futuros, según anunciaron desde Abastible.

IN es propietaria de diversas empresas regionales de distribución del citado combustible en Colombia con ventas anuales por unas 200 mil toneladas y está presente en toda la cadena de distribución del hidrocarburo, ya que es dueña de una compañía de fabricación de cilindros y estanques de almacenamiento y también de una firma de transporte en camiones para gas envasado y a granel.

De esta manera, empresas Copec competirá con Gasco en este mercado en Colombia, firma chilena que tiene el 16 por ciento de las ventas de GLP.

También lo hará con Lipigas, otra compañía chilena que participa en ese mismo mercado, con el 10 por ciento. En tanto, Copec también tiene parte en el negocio de distribución de combustibles en Colombia a través de Terpel.

Esta compañía está presente tanto en el negocio de comercialización de combustibles líquidos como en la venta minorista de gas natural vehicular (GNV).

Con la concreción de esta operación, se producirá una alianza estratégica de IN y Abastible, aprovechando la experiencia que cada uno tiene en el desarrollo del GLP en sus respectivos países, para así poder abordar en conjunto el mercado colombiano y su crecimiento futuro.

La decisión de Abastible de llevar a cabo esta operación internacional se inscribe en la búsqueda de oportunidades en mercados que ofrezcan condiciones regulatorias e institucionales que favorecen el desarrollo de las fortalezas que ha acumulado la empresa en un mercado altamente competitivo como el de Chile.

Colombia constituye para Abastible una buena oportunidad de expansión, con un nuevo marco regulatorio, que contempla libertad de precios y propiedad de marca de los cilindros que se emplean para la distribución y el consumo del gas licuado.

Dicho mercado se encuentra evolucionando hacia condiciones similares a las de Chile, lo que permitirá a Abastible aportar su experiencia, tanto en servicio, como en la diversificación de los usos del gas licuado.

En la actualidad, Colombia exhibe una gran fortaleza institucional y un ambiente propicio para la inversión extranjera, que se ha traducido en un importante crecimiento económico.

La concreción de este importante emprendimiento de Abastible constituye para su matriz Empresas Copec, un nuevo paso relevante en la profundización de su presencia en el sector energético colombiano.¹

4.4. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

4.4.1 Concepto de planificación. Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.Russell Ackoff.

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Esta se constituye entonces en uno de los elementos principales de la administración en la teoría clásica propuesta por Luther Gulick.

4.4.2. Concepto de Planeación Estratégica. Planeación estratégica fue un término acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerado) y posición competitiva de la empresa en el medio.

La planeación estratégica es la más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizarla organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

¹Ministerios de minas y energía. (13 de octubre de 2011). *Título. Comisión reguladora de energía y gas*, del sitio Web www.creg.gov.co.

4.4.3. Concepto básico de estrategia. La estrategia de una empresa determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios (caso de que hubiere más de uno) respondiendo a las oportunidades, amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades del sistema empresarial.

Su propósito y alcance se ajusta a concretar una visión clara del futuro, procurar que la disparidad entre recursos y metas sea un desafío y no unalimitación, y a facilitar ser el ganador en el mercado.

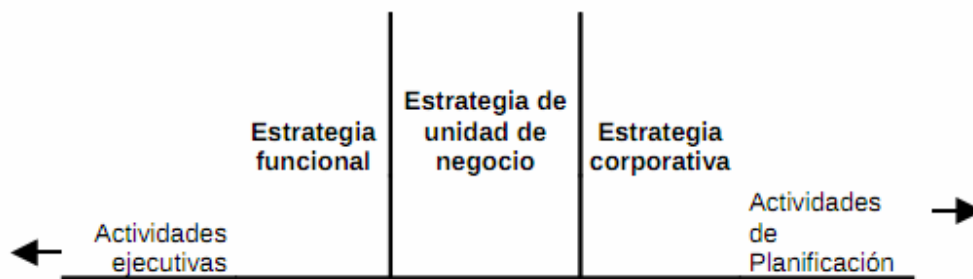


Figura 1. Niveles de estrategia de la empresa

Los pasos de un pensamiento estratégico son:

- ✚ ¿Dónde estamos? Pregunta que obliga a conocer las fortalezas y debilidades de la actividad económica así como las amenazas y oportunidades que brinda el medio. Esto se llega a saber tras analizar el posicionamiento y competencia de la empresa, y conocer el desempeño presente, enunciar la misión, metas y objetivos, según los grupos de interés, y evaluar las tendencias del entorno.
- ✚ ¿Hacia dónde vamos?, al generar las alternativas a nivel corporativo, de negocio y funcional.

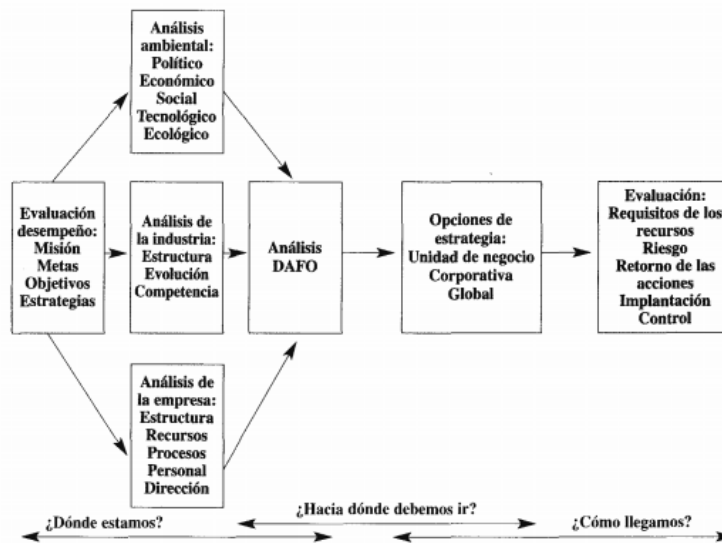


Figura 2. Pasos del pensamiento estratégico

4.4.4. Etapas del proceso de administración estratégica. La administración estratégica comprende una serie de elementos que en conjunto permiten alcanzar de forma ordenada y clara, las metas tanto a largo, como a corto plazo de una empresa.

El proceso estratégico puede definirse en tres grandes conjuntos:

- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.²

Formulación de la estrategia:

- **Búsqueda de Valores:**

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro.

²DIAZ B, Bernardo. Guía didáctica y módulo de planeación estratégica. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín, Colombia, 2007

- **Valores Personales:**

Una parte importante implica un examen de los valores personales de los integrantes de la empresa. Definido como “una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”.

- **Valores Organizacionales:**

Los valores a que aspira la organización en general, deben reflejar en el comportamiento futuro de la entidad (ADN Empresarial).

- **Formular la misión y visión Empresarial:**

La formulación de la **misión** implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ✓ ¿**Qué** función(es) desempeña la organización?
- ✓ ¿**Para quién** desempeña esta(s) función(es)?
- ✓ ¿**De qué manera** trata de desempeñar la (las) función(es)?
- ✓ ¿**Por qué** existe esta organización?

La mayoría de las organizaciones tienden a responder a la pregunta “qué” en términos de los bienes o servicios producidos para los consumidores. Los fabricantes de detergentes consideran que se hallan en el “Negocio del Jabón”, y las productoras de gasolina se ven en el “negocio del petróleo”. Como señaló Levitt. (1960) desde hace algunas décadas, tal miopía impide que las organizaciones vean la nueva oportunidad para el crecimiento y la expansión y que respondan a las amenazas y retos.

La alternativa recomendada consiste en responder a la pregunta en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer. Si una compañía se identifica como la entidad que satisface ciertas necesidades del consumidor, tendrá mayor sensibilidad para determinarlas y tratarlas, más probabilidad para desarrollar nuevos productos y servicios que las satisfagan, y tendrá menos posibilidad de experimentar obsolescencia y decadencia.

Por otro lado, El desarrollo e implementación de la **visión** es uno de los papeles centrales del líder y se refiere al estado futuro deseado, es decir, la aspiración de la organización, bajo la cual se recogen el resto de objetivos, estableciendo un propósito para el largo plazo.

El éxito de la visión dependerá de que se lleve a cabo la estrategia de la empresa y aunque no puede ser medida por un indicador específico, proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Uno de los objetivos que se deben tener en cuenta en el momento de desarrollar la visión es que debe ser fácilmente recordada; en algunos casos para lograrlo se incluye en su presentación un diagrama, imagen o símbolo; que represente su contenido.

- **Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa:**

Se trata de un análisis organizacional, es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos.

- **Cadena de Valor**

En la teoría de Porter, la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor.

Todas las empresas de una industria tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como obtener materias primas, diseñar productos, construir instalaciones fabriles, establecer contratos de cooperación y ofrecer servicios a los clientes. Una empresa será rentable en tanto el total de ingresos sea superior al total de costos contraídos al crear y entregar el producto o servicio.

- **Análisis Externo o del entorno de la Empresa**

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades pues no pueden ser controladas por la empresa. Tal análisis generalmente abarca:

- Los mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o los mismos recursos.
- Los factores externos, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, ecológicas, etc., que afectan a toda a sociedad y a todas las empresas existentes en ella.

- **La matriz de evaluación de factor interno**

Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia ,mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

- **La matriz de evaluación de factor externo**

La segunda herramienta incluida en el marco analítico de formulación de estrategias es la matriz de evaluación de factor externo. Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas Económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas.

- **La matriz de perfil competitivo**

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias. La matriz de perfil competitivo es, por tanto, una herramienta importante de “entrada” que resume información decisiva sobre los competidores. Para el desarrollo de una matriz de perfil competitivo los estrategias deben usar, en lo posible, información objetiva en la escogencia de factores claves, decisiones sobre ponderaciones apropiadas y asignación de clasificaciones.³

³RUSSI O., Alfonso. Gerencia de la planificación estratégica. Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, 2011.

5. METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA FORMULACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La monografía se desarrolla con el propósito de establecer la nueva planeación estratégica que regirá a partir del año 2011 hasta el 2014, para INGASOIL S.A. E.S.P., para tal fin se siguió con la siguiente metodología:

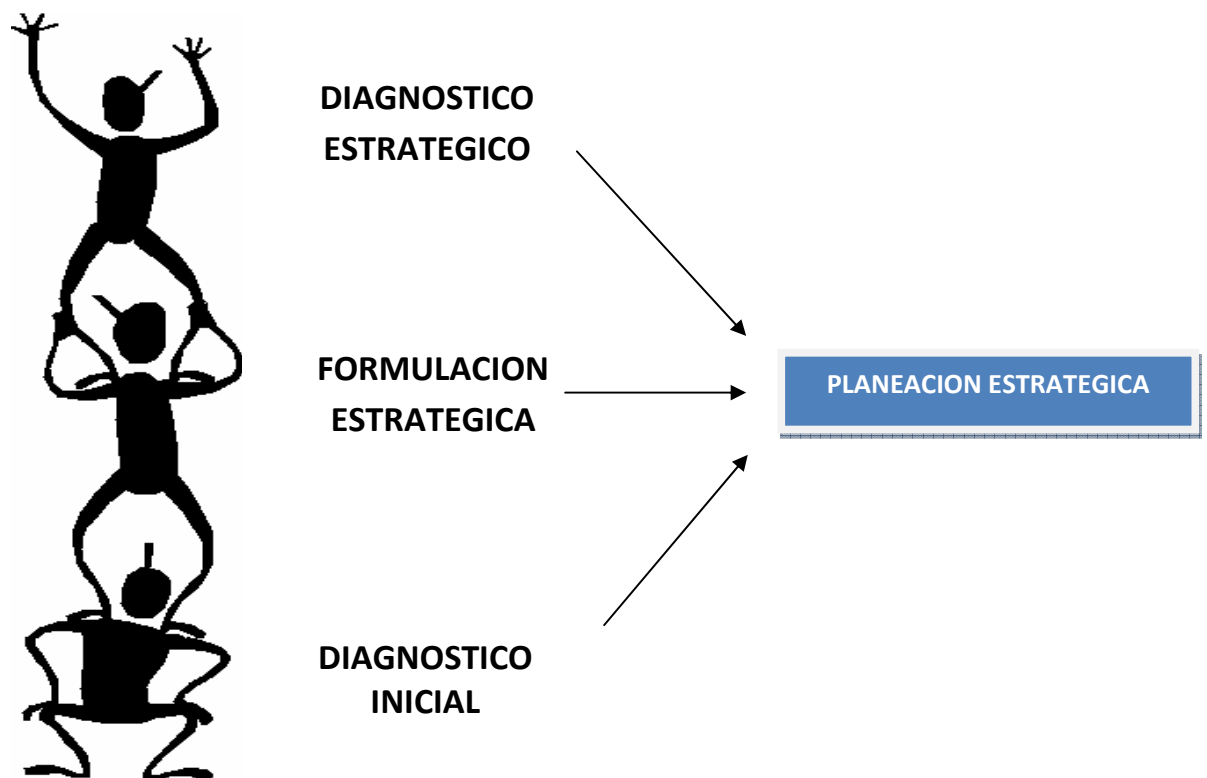


Figura 3. Metodología utilizada en la implementación

6. DIAGNOSTICO INICIAL DE LA EMPRESA

Con el propósito de efectuar una adecuada implementación del redireccionamiento estratégico en la empresa INGASOIL S.A. E.S.P., se hace necesario establecer la situación inicial de la empresa a fin de identificar el nivel de cumplimiento de las perspectivas organizacionales.

INGASOIL S.A. E.S.P. es una empresa dedicada a la comercialización de gas domiciliario por redes, con participación exclusiva en el departamento de Santander. Durante su proceso de crecimiento desde hace cinco (5) años, ha logrado ser reconocida por su cumplimiento y respaldo en la ejecución de obras en los municipios a los cuales ha ofrecido el servicio de gas por redes; por esta razón es una empresa que apenas se abre hacia la cultura de la implementación y organización estructural administrativa por ende carece de procesos administrativos y técnicos que le proporcionen un enfoque y proyección a mediano y largo plazo.

Para la realización del diagnostico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias hacen referencia de cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnostico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual se fundamentará igualmente en la misión

y visión de la empresa. En el caso de diseñar estrategias para una empresa en marcha, en la que ya se conoce.

Para desarrollar el diagnóstico inicial, se definen los siguientes criterios que permitirán analizar de una mejor manera el estado inicial a nivel estratégico y administrativo.

- Analizar si existen o no cada una de las partes que componen la formulación estratégica.
- Se evalúa su estado a nivel de diseño, documentación e implementación.
- Acorde con los requerimientos de la empresa y/o sus partes interesadas.

Con base en los anteriores criterios se utilizó la herramienta DIAG-RE, que tiene como propósito, determinar el estado inicial de la empresa, expresado en porcentajes, con respecto al nivel de cumplimiento de los componentes de la formulación estratégica.

Los componentes de la formulación estratégica son evaluados con base a criterios que se determinan a través de ponderaciones citadas en la tabla No. 1 y miden los aspectos básicos necesarios para su óptimo provecho y manejo institucional.

ESPECIFICACIÓN DE CRITERIOS		PONDERACIÓN	ACUMULADO
NE	No Existe		0%
Existe (E)	D:	<i>DISEÑO</i>	20%
	DC:	<i>Documentación</i>	30%
	PIM:	<i>Proceso de implementación</i>	50%
			100%

Tabla 1 especificación de criterios para la evaluación diagnóstico inicial

6.1. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO INICIAL

La siguiente tabla muestra el resultado de la condición inicial de los componentes de la formulación estratégica evaluados en INGASOIL S.A. E.S.P.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INICIAL							
REVISADO POR: ANGELICA MARIA CORDERO DAVILA				APROBADO POR: JAIME CORZO			
NUM	CONCEPTO	CRITERIOS					TOTAL
		NE	SI	D	DC	PIM	
MISION							50%
1	la empresa posee una declaración de misión		X		50%		
2	la misión es entendida y declarada a las partes interesadas		X		50%		
3	Responde a la pregunta ¿quiénes somos?		X		50%		
4	Responde a la pregunta ¿qué hacemos?		X		50%		
5	Responde a la pregunta ¿cómo lo hacemos?		X		50%		
6	Responde a la pregunta ¿para quién lo hacemos?		X		50%		
7	Es clara, optimista, duradera y guía el quehacer de la empresa		X		50%		
VISION							50%
8	la empresa posee una declaración de visión		X		50%		
9	la visión es entendida y entregada a las partes interesadas		X		50%		
10	Responde a la pregunta ¿qué queremos ser?		X		50%		
11	Responde a la pregunta ¿cómo queremos ser?		X		50%		
12	Responde a la pregunta ¿en qué tiempo se proyecta a lanzarlo?		X		50%		
13	Responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos describan?		X		50%		
14	Es alcanzable, realizable y a largo plazo		X		50%		
ORGANIGRAMA							100%
15	la empresa posee una estructura organizacional					100%	
16	El organigrama es acorde a los niveles jerárquicos existentes					100%	
17	Es claro y a la mano de las partes interesadas					100%	
VALORES CORPORATIVOS							0%
18	la empresa posee los valores que la rigen	X					
19	Los valores son acordes a la razón de ser de la empresa	X					
20	Son entendidos y están al alcance las partes interesadas	X					
POLITICAS INSTITUCIONALES							0%
21	Sirven de guía y acción de pensamiento para la toma de decisiones gerenciales	X					
22	Proporcionan parámetros para guiar a los colaboradores para la toma de acciones coherentes	X					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS							0%
23	la empresa posee de manera escrita objetivos estratégicos	X					
24	Están relacionados con el logro de la visión y con el propósito esencial de la empresa	X					
25	Son enunciados de dirección a largo plazo	X					
26	Son medibles y describen qué situación se desea alcanzar	X					
27	Describe cuándo y en qué tiempo se desea alcanzar la situación	X					
28	Especifica a las personas que estarán a cargo del logro	X					
INDICADORES ESTRATEGICOS							0%
29	Son útiles y permiten la toma de decisiones	X					
30	Permiten medir el nivel cualitativo y cuantitativo el cumplimiento de los objetivos estratégicos	X					
31	Están claramente conectados con las diferentes perspectivas del balance score card	X					
INICIATIVAS ESTRATEGIAS							20%
32	Están directamente relacionados con los objetivos estratégicos		X	20%			
33	Definen las actividades misionales de la empresa		X	20%			
34	Se definen con verbo en infinitivo		X	20%			
35	Son reales y tienen tiempo definido para alcanzarlo		X	20%			
METAS							20%
36	Se formulan a partir de los indicadores estratégicos y con el apoyo de los objetivos estratégicos		X	20%			

37	son alcanzables y medibles a nivel cualitativo o cuantitativo		X	20%			
38	Están establecidas a corto plazo		X	20%			
PLANES DE ACCION							0%
39	la empresa posee ya en medio magnético o impreso una estructura del plan de acción con un tiempo determinado de logros	X					
MANUAL DE FUNCIONES							0%
40	la empresa determina cuáles son las áreas, cargos y niveles organizacionales.	X					
41	la empresa posee ya en medio magnético o impreso un manual de funciones aprobado a la fecha	X					
42	Indica las funciones a ser cumplida por los colaboradores	X					
43	Sirve de soporte para realizar la evaluación de desempeño	X					
44	Los colaboradores conocen sus funciones y el medio de ejecutarlas	X					
45	Es un medio de soporte para cargos vacantes	X					
HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO ESTRATEGICO							24%
46	la empresa analiza sus fortalezas, debilidades así como sus fortalezas y amenazas	X					
47	la empresa determina las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado; para lo cual evalúa sus recursos mediante método como las cinco (5) fuerzas de porter	X					
48	la empresa conoce que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión,		X	50%			
49	la organización establece la posición competitiva de sus servicios dentro de su industria, y el flujo de efectivo necesario para la operación		X	20%			
50	la empresa determina la asignación de recursos con base en el atractivo del mercado y su nivel de posicionamiento para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado		X	50%			

Tabla 2 Resultado del diagnóstico

Se concluye que el estado de la formulación y direccionamiento estratégico de INGASOIL S.A. E.S.P. se encuentra en un 22% de su desarrollo.

Los resultados obtenidos mediante la herramienta se dan a conocer a continuación mediante la figura No. 4.

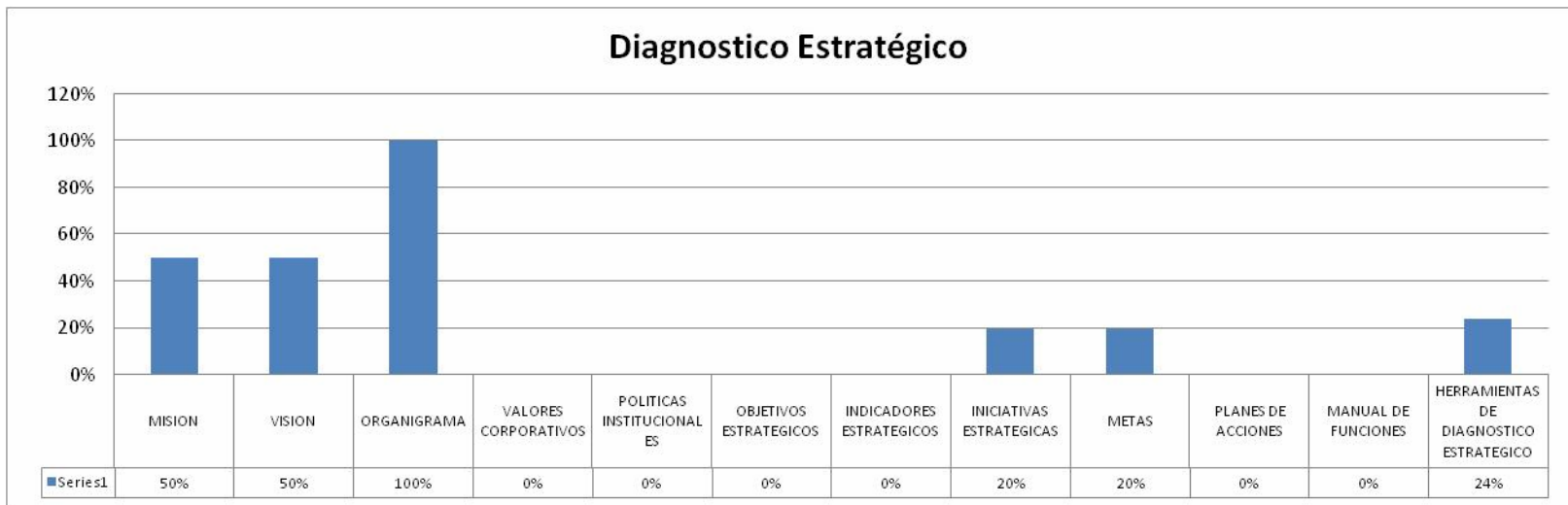


Figura 4. Diagnostico estratégico INGASOIL S.A. E.S.P.

La gráfica muestra un estado de madurez estructural en la parte inicial del direccionamiento estratégico, en el caso de la Misión, visión y organigrama organizacional, esto se debe a requerimientos de mercadeo y gestión política con el fin de tener un orden estructural para presentar en los proyectos de gestión hacia los entes gubernamentales y su aprobación respectiva.

Por lo anterior en los siguientes capítulos de la monografía, estará enfocado a realizar un mayor trabajo en reestructuración y diseño de todos los componentes del diagnóstico inicial para mejorar su porcentaje en implementación y aprobación, para lograr su cumplimiento a más del 90% y dotar a la empresa de un plan de diagnóstico estratégico año 2011.

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

A continuación entraremos en materia con respecto a la formulación y direccionamiento estratégico de la empresa, se propone en este capítulo dar a conocer el plan general y estructural de planeación estratégica para la empresa INGASOIL S.A. E.S.P.

Se realizó un diagnóstico frente a las nuevas teorías de restricciones que INGASOIL S.A. E.S.P., actualmente detecta, con el fin de tener una visión general sobre los problemas internos y externos a los cuales la empresa se enfrenta constantemente.

7.1. ¿CUÁL ES LA META DE INGASOIL?

El mercado del GLP domiciliario por redes es relativamente nuevo, no mayor de 15 años, el servicio del gas domiciliario por redes se inició con el gas natural y se dirigió a los grandes mercados como son las principales ciudades del país. Como el gas natural se debe transportar por tubería (Gasoductos o poliductos), debido a sus condiciones químicas y físicas, se diseñó una estructura de gasoductos que llevaran el gas natural desde los grandes productores de gas (Guajira, Llanos Orientales) hasta las grandes ciudades del interior, diseñándose tres ramales principales que cubrirían las ciudades de Bogotá, Medellín, Bucaramanga y su área metropolitana, con una derivación al sur del país pasando por Ibagué hasta llegar a Cali, de estos ramales se beneficiaron los municipios aledaños y también se les colocó el gas natural y prácticamente hasta ahí llegó la masificación del gas natural en Colombia, por supuesto se crearon las grandes empresas que obtuvieron estas ciudades como son Gasoriente, Gas natural, Alcanos entre otras, quedando sin el servicio más del 80% de los municipios del país.

Los municipios que no tendrían el servicio de gas natural por redes debido a los altos costos de las redes de tuberías para llevarles el gas natural se convirtió en el mercado para las empresas como INGASOIL S.A. E.S.P., que incursionaron aprovechando ese potencial de usuarios llevándoles el gas domiciliario por redes con GLP, pero en carrotanques y con tanques de almacenamiento en los municipios, aprovechando las propiedades físicas y químicas del GLP, que permite su manipulación y transporte prácticamente a condiciones normales de presión y temperatura.

El Departamento de Santander es el que más ha avanzado en la masificación del gas domiciliario, ya que sus gobernantes han apoyado estos proyectos dándoles subsidios a los usuarios para que la inscripción les sea más económica y es por esto que INGASOIL S.A. E.S.P., primero piensa cubrir el máximo de municipios en este Departamento, ya que como empresa que está empezando es de vital importancia los dineros que se le entregan por subsidios y luego incursionar en los municipios de los otros Departamentos, teniendo más experiencia y estando más consolidados financieramente.

INGASOIL S.A. E.S.P., también puede incursionar en todas las áreas que tienen que ver con los Hidrocarburos como Mantenimiento y Administración de Campos Petroleros, Trabajos de Workcover (Reacondicionamiento de pozos) en pozos productores de crudo, entre otros. Además como empresa de Servicios Públicos puede prestar todos los servicios a los usuarios como son las telecomunicaciones, energía, acueducto, alcantarillado y aseo.



Figura . 5. Satisfacción de necesidades de la empresa

7.2. TIPOS DE RESTRICCIONES EN INGASOIL S.A. E.S.P.

❖ Restricciones físicas:

Realmente no existen restricciones físicas que lleguen al punto de evitar que INGASOIL S.A. E.S.P., no cumpla con sus metas, puede llegar a retrasar obras, entre ellos tenemos la misma topografía, que hace que las vías de acceso a los municipios sobre todo en épocas de invierno se tornen difíciles, tanto en la fase pre-operativa, en la llevada de los materiales para desarrollar las obras como en la operativa para llevar el GLP, también el terreno en el casco urbano ya que unos municipios están levantados sobre rocas que entorpecen el normal desarrollo de las obras necesarias para el tendido de las diferentes tuberías. Los equipos para

realizar las obras no son especializados por tanto no se considera como una restricción.

En cuanto al recurso humano, la empresa ha venido capacitando a sus supervisores, quienes a su vez orientan a los operarios encargados del tendido de las redes externas y en las redes internas el mercado laboral ofrece técnicos, que a pesar de tener que radicarse en los municipios de la provincia, se están seleccionando para tener un buen equipo a medida que se vayan desarrollando los diferentes proyectos.

Resultado:

- La función principal de la Empresa INGASOIL S.A. E.S.P., es la de prestar el servicio de gas domiciliario a sus usuarios, pero existe una fase pre-operativa como es la realización de obras civiles para el tendido de las tuberías externas (las que van por las calles) que a pesar de generar un desgaste en la administración se ve compensada con las utilidades recibidas al realizar las obras la empresa, unido a la certeza de que se están realizando de acuerdo a los diseños realizados por la misma organización. Además en el tendido de redes externas la oferta de empresas contratistas es reducida pues estas redes se tienden de acuerdo a un diseño establecido que son de propiedad de INGASOIL S.A. E.S.P.
- A medida que se pasa de la fase pre-operativa (tendido de redes) a la operativa (venta de gas), los costos se reducen considerablemente y el negocio se concentra en la atención y plena satisfacción al usuario, para lograr esto se está en un proceso de automatización preparándose para atender adecuadamente los 6500 usuarios proyectados a julio de 2012.
- Este tipo de negocios requieren de activos muy elevados para poder expandirse adecuadamente en el mercado, esto implica un fuerte apalancamiento por parte de los socios y de la banca.

Estrategias:

- El negocio funciona de la siguiente manera: los usuarios deben pagar UN MILLON DE PESOS M/CTE (\$1.000.000.00), de los cuales al momento de inscribirse deben consignar a la empresa desde CINCUENTA MIL PESOS M/CTE (\$50.000.00), se debe empezar las redes externas con recursos de la empresa que tienen un costo por usuario de UN MILLON DE PESOS M/CTE (\$1.000.000.00) incluyendo la estación de almacenamiento que es lo primero que se hace para instalar el tanque estacionario y darle servicio a

la primera malla (100-200 viviendas). Del saldo de los usuarios NOVECIENTOS CINCUENTA MIL PESOS M/CTE (\$950.000.00), la gobernación entrega aproximadamente CUATROCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS M/CTE (\$450.000.00) por usuario de estratos 1 y 2 que en promedio es del 90% del total de usuarios del casco urbano, estos subsidios los va entregando con actas de avance de obras en los porcentajes desarrollados hasta la presentación del acta correspondiente y los QUINIENTOS MIL PESOS M/CTE (\$500.000.00) restantes, la gerencia comercial se encarga de recoger lo más rápido posible con estrategias de regalos y bonos. Es por esto que se requiere de un capital significativo para realizar las obras ya que el recaudo es demorado y las obras si se requieren lo más rápido posible para empezar a prestar el servicio, ganar en credibilidad y sobre todo facturar para tener un buen flujo de caja.

- Ir mejorando diariamente los procesos necesarios para realizar las obras con todos los estándares de calidad y al menor costo posible para aumentar las utilidades generadas por esta acción y si es posible y no genera traumatismos en la calidad de la obra y en los costos generados a la empresa gestionar la manera de desarrollar las obras en los municipios a través de terceros para minimizar el manejo de personal e inventarios.

- Implementar y capacitar a los funcionarios encargados de manejar los accesorios con alta tecnología comprados para aumentar la eficiencia y control de la venta del servicio y tener usuarios completamente satisfechos.

- Diseñar un buen portafolio de servicios para atraer inversionistas en el caso que se requiera inyección de capital.

❖ **Restricciones de políticas:**

El contacto que tiene INGASOIL S.A. E.S.P., con los estamentos políticos es continuo, con la Administración Municipal es constante debido a los permisos que se requieren para desarrollar las obras, con la Gobernación también se tiene un contacto continuo por el tema de los subsidios y el seguimiento a las obras para los desembolsos, con la Superintendencia de Servicios Públicos también pues se debe estar informando de las actividades que se van realizando en cada municipio además de llenar formatos semanales, quincenales, mensuales, semestrales y anuales, con el Ministerio de Minas y Energía es una constante la entrega de reportes de la facturación para el

desembolso de los subsidios de consumo que en un principio la Empresa asume mientras se recibe el dinero por parte del ministerio.

Pero en general no existen como tal restricción política que impida a la Empresa alcanzar sus metas, más bien son normas y reglas para que el servicio prestado sea de la mejor calidad y el permanente monitoreo de las acciones desarrolladas por la empresa.

Resultado:

- Mantener una cordial y fluida comunicación con las entidades gubernamentales para desarrollar de forma oportuna y correcta los requerimientos a que estamos sujetos como empresa de servicios públicos.

Estrategia:

- ❖ Ser cada día más fuertes en la responsabilidad y seriedad respecto a los recursos suministrados a los usuarios a través de la empresa, permitiendo de una manera clara la revisión de cuentas y traslados de dineros, lo mismo en el desarrollo de las diferentes obras con estándares de calidad óptimos que permitan tener un concepto favorable por parte de los estamentos gubernamentales y no tener contratiempos en el momento de gestionar los proyectos de los diferentes municipios y los desembolsos correspondientes.

❖ **Restricción conductual:**

El principal inconveniente encontrado en los municipios donde se está desarrollando el proyecto es la credibilidad de los usuarios ya que en otras oportunidades los han engañado con otros tipos de proyectos donde les han pedido dinero y luego no les han ejecutado lo que les prometieron, además en otros municipios como Málaga, Socorro, este mismo proyecto de gas domiciliario fue expuesto por otras empresas que luego desaparecieron y no les devolvieron el dinero. La cultura política de los usuarios de estos municipios es muy radical en cuanto a los opositores a la administración de turno y muchas veces para que el Alcalde no muestre obras, se encargan de desinformar a la comunidad referente al proyecto.

En el momento de empezar a prestar el servicio los usuarios no saben cuánto consumen con los cilindros y con la leña y creen que los recibos llegan muy caros ya que los asocian a el gas natural de la ciudad que es mucho más

barato el metro cúbico, de todas maneras siempre se les ha dicho que la economía es respecto a lo que pagan actualmente garantizándoles una disminución de por lo menos el 30%.

Resultados:

- Por ser una empresa nueva en el mercado ha sido difícil crear credibilidad en los usuarios, ya que ellos deben inscribirse y depositar cierta cantidad de dinero aún antes de que le coloquen el servicio. Pero a medida que se han venido desarrollando las obras y se ha puesto en funcionamiento el servicio empiezan a cambiar y confían cada día más en la empresa, por esto es muy importante desarrollar las obras en los tiempos estipulados en las socializaciones desarrolladas con la comunidad, porque los creyentes en el proyecto tienen argumentos para enfrentar la desinformación de los opositores.
- Los usuarios con el uso de los cilindros o pipetas de gas no tienen conciencia de cuánto gastan mensualmente ya que cada vez que se les acaba el cilindro lo restituyen comprando uno nuevo pero realmente a ciencia cierta no saben cuánto les duró.

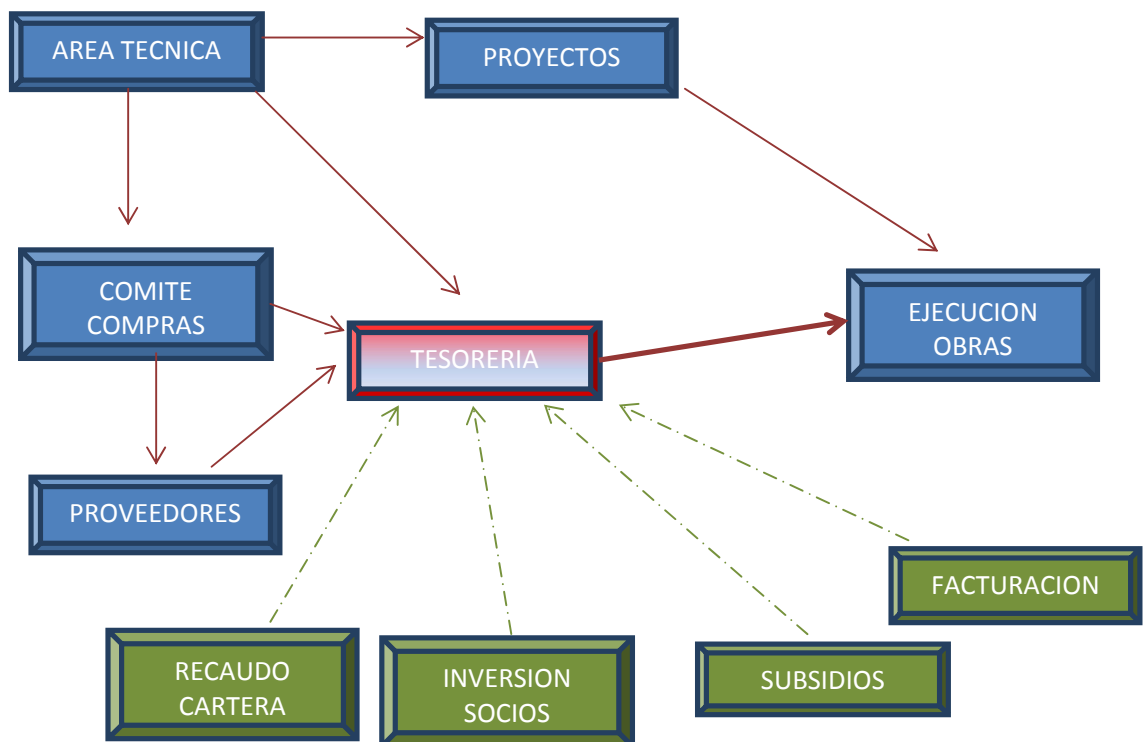
Estrategias:

- Afianzar y tener como prioridad de todos los integrantes de la Empresa INGASOIL S.A. E.S.P., la seriedad y cumplimiento de todas las labores desarrolladas tanto en la parte administrativa como en las obras y en el servicio que se ha ido prestando en los diferentes municipios, para lograr que la credibilidad de los usuarios sea cada día mayor y no tener problemas en las inscripciones y recaudos por facturación, teniendo en cuenta que los usuarios a veces tienen familiares en los municipios vecinos donde la empresa ya tiene presencia y el voz a voz positivo es muy efectivo.
- Se ha ido concientizando y demostrando con cifras a los usuarios por medio de reuniones, visitas casa a casa, charlas a través de la radio y canales comunitarios, de que el precio que pagan por su servicio es inferior al que consumían con los cilindros o pipetas.

7.3. METODOLOGÍA DRUM BUFFER ROPE PARA RESTRICCIÓN FÍSICA EMPRESA INGASOIL S.A. E.S.P. (SISTEMA S-DBR) ”

Se analizara el **AREA TECNICA Y PROYECTOS** de la Empresa INGASOIL S.A. E.S.P., donde se encuentra como resultado, que el flujo del sistema, se frena por la falta de flujo de caja.

- **Restricción:** Las altas inversiones en desarrollar las diferentes obras en los 9 municipios de alrededor de 500 millones de pesos mensuales, aparte de los gastos administrativos y la ascendente pero lenta recaudación de dinero por facturación y recaudo de cartera hace que constantemente se tenga que recurrir a los socios para nuevas inyecciones de capital de trabajo.



Los costos para desarrollar las obras en los municipios que actualmente tiene la empresa son:

MUNICIPIO	COSTO PROYECTO
SAN ANDRES	\$ 1.534.500.000.00
GUACA	\$ 756.000.000.00
CAPITANEJO	\$ 1.650.000.000.00
SIMACOTA	\$ 960.000.000.00
GUADALUPE	\$ 964.500.000.00
CONTRATACION	\$ 1.665.000.000.00
SANTA BARBARA	\$ 154.500.000.00
PANGOTE	\$ 75.000.000.00
OIBA	\$ 2.100.000.000.00
TOTAL	\$ 9.859.500.000.00

- Los usuarios deben aportar una suma de \$ 3.575.000.000.00, el inconveniente frecuente es que por ley se les debe financiar hasta 48 meses, es decir que se debe hacer una muy fuerte labor de mercadeo para tratar de recuperar ese dinero en menos tiempo y que se haga efectivo en el apalancamiento de los proyectos.
- Los subsidios de la gobernación para ayudar a los usuarios de estratos 1 y 2 es de alrededor de \$ 2.400.000.000.00, que requiere una ardua gestión para que se hagan efectivos.
- Las obras una vez iniciadas no se pueden detener ya que se pierde credibilidad ante la comunidad y crean la duda entre los que ya se han inscrito, pues permanentemente los usuarios que no creen en el proyecto se inventan problemas con el servicio y ha llegado el caso en que se burlan de los ya inscritos porque supuestamente les van a robar lo abonado.

Explotar las restricciones del sistema: implica buscar la forma de obtener la mayor producción posible de la restricción:

- En el momento se tiene una cartera de usuarios inscritos de 620 millones de pesos y de usuarios por inscribir de 2.200 millones, fortaleciendo la parte comercial y de recobro se eliminaría la restricción.

Subordinar todo a la restricción anterior: todo el esquema debe funcionar al ritmo que marca la restricción (tambor):

Como este esquema donde la restricción es la parte económica no se analizó en clase, creemos que se podría trabajar así:

El problema radica en que se debe recaudar el dinero de los usuarios en el menor tiempo posible para eliminar la restricción. Actualmente tenemos el siguiente esquema:

- El usuario se inscribe con \$ 50.000.00
- Se le financia el saldo a 48 meses.

Es decir suponiendo que se inscribieran los 6500 usuarios potenciales recaudaríamos \$ 325.000.000.00, y mensualmente recaudaríamos alrededor de \$ 80.000.000.00 y los gastos por obras están alrededor de \$500.000.000.00 mensuales.

La facturación actual es de alrededor de \$ 38.500.000.00 y cada mes se incrementa en un 7%, esto ayuda, pero para acelerar el proceso se requiere de más materiales y mano de obra lo que aumenta la necesidad de dinero cada mes.

7.4. ARBOL DE ESTRATEGIA Y TÁCTICA- RESPUESTA CONFIABLE Y RAPIDA

Para lograr la visión viable de INGASOIL S.A. E.S.P., y obtener una ventaja competitiva decisiva debemos garantizarle a los usuarios que las fechas propuestas al inicio del proyecto para ellos disfrutar del servicio en sus hogares es la que se les prometió y esto nos garantizará **CONFIABILIDAD**. Al tener esta confiabilidad el usuario tiene **CREDIBILIDAD** en la empresa y se inscribirá y abonará de una manera más fluida lo que nos permite cumplir nuestras metas sin tener la restricción del flujo de caja.

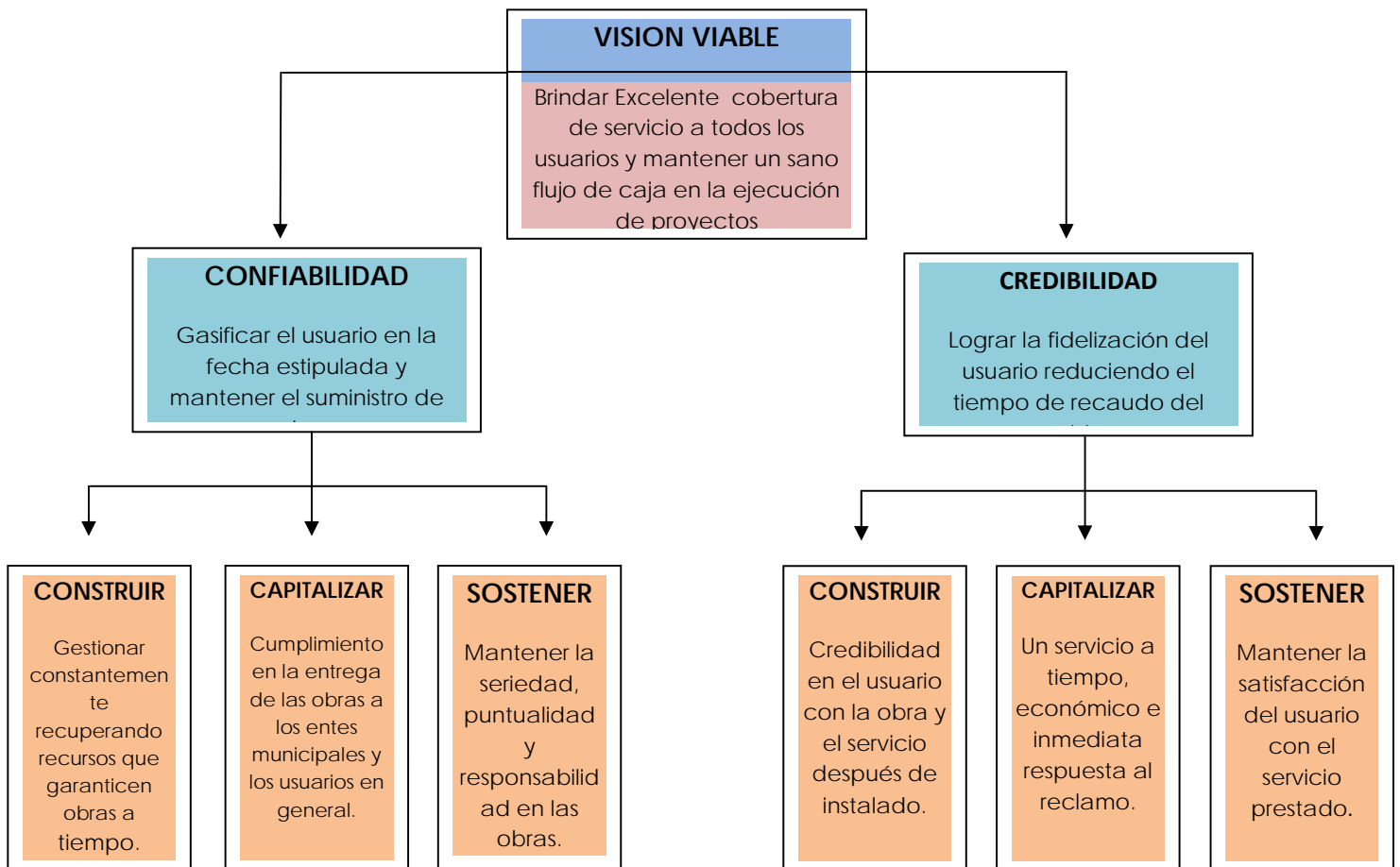


Figura 6. Árbol de estrategia

7.5. HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO

7.5.1. Breve diagnóstico general de la empresa. Se empezó con una breve información de la empresa con respecto a sus actividades, mercados, segmento y portafolio de productos.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA		
Creación, elaboración y ejecución de proyectos de obra para la distribución de gas domiciliario por redes		
ANÁLISIS Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO		
Nº	VARIABLES	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO
1º	MERCADOS RELEVANTES (PLAZAS O AREAS GEOGRÁFICAS CUBIERTAS, LUGARES DONDE SE COMERCIALIZAN LOS BIENES O SE PRESTAN LOS SERVICIOS)	Inigual, se encuentra situado geográficamente en el departamento de Santander y su mercado potencial son los municipios que en la actualidad no cuentan con el servicio de gas domiciliario por red, actualmente inigual se encuentra ejecutando operaciones en nuevos de ellos: San Andrés, Guata, Capitanes, Panque y Santa Fe de la Rivera de Guata, Santa Fe y Simacota, Oba, Guadalupe y Cantabriga en la provincia comunal, con independencia al 10% de dicho mercado y se estima tener un 25% del mercado total del departamento.
2º	CLIENTES O SEGMENTOS DE CLIENTES A REENDER (CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN PRECISA DE LOS CLIENTES O SEGMENTOS) edad, género, ubicación en el hogar, Actividad laboral, Género o sexo, Religión, Raza, Grado de escolaridad, Profesión etc.	Usarios urbanos de todos los estratos sociales de los municipios.
3º	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS (PRODUCTOS O COMERCIALIZADOS) líneas de Productos, Clasificación, Presentación, Tamaño, Composición, Empaque, Marca, Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y elaboración de proyectos de redes de gas. • Ejecución de obras civiles para tendido de redes externas e internas de gas domiciliario. • Venta y facturación de gas por redes. • Asesoría e intervención de la distribución de gas domiciliario por redes.
4º	TECNOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA PRODUCCIÓN O SERVICIO QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO (Herramientas como materiales, componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, modalidades etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Redes externas de polietileno y redes internas de PBA, PE, galvanizada y solda órdobamente con láminas. • Materiales como reguladores y medidores aprobados por la CRE (Comisión reguladora de Energía y Gas) y la superintendencia de servicios públicos domiciliarios. • Tema de lecturas digitalizadas. • Plataforma vía internet para consulta e información de facturación por usuarios. • Software tecnológico NEXIS (Facturación, contabilidad y procesos de apoyo de la empresa)
5º	NECESIDADES A REENDER O SATISFACER CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS (Educación, salud, Recreación, información, alimentación, transporte, belleza, decoración, comodidad, elegancia, sexo, comunicación,	<ul style="list-style-type: none"> • NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas): Necesita una necesidad básica de la comunidad. Mejor si la calidad de vida de los usuarios, con respecto a acceso de alimentos y la seguridad del mismo. • Medio ambiente: El servicio público de GAS bajo modalidad de G.P por red, contiene características ambientales óscubibles. • Seguridad: Al cambiar 120 libras de presión en el cilindro a 1/4 de libra en la red interna del usuario. • Comodidad: Servicio las 24 horas del día todo el año (sin general riesgo) • Economía: Reducir hasta en un 40% el costo en el cobro por redes y valorizar de la vivienda al poseer todos los servicios básicos.
	PROCESOS PRIMARIOS O MISIONALES (CADENA DE VALOR) Procesos que tienen lugar en el negocio en su flujo de sus, producción, ejecución, venta, comercialización, logística, servicios posventa, innovación, diseño, construcción, procesamiento.	<ul style="list-style-type: none"> 1. PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS: Socialización hacia las comunidades de los municipios que desean obtener el servicio de gas domiciliario. • Aprobación del proyecto para obtener los permisos y autorizaciones, por parte de entes departamentales. • Realización de actividades emprendidas a la obtención de la resolución por parte de entes reguladores (CRE) que permite la venta de gas domiciliario. 2. PROCESO DE OBRAS CIVILES: Actividades emprendidas a ejecutar toda la infraestructura de redes necesarias para el tendido de gas hasta el quemador del usuario. 3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN: Actividades emprendidas para la venta de gas domiciliario, como son: facturación, cobro, entrega, etc.
6º	MISIONES NO REALIZADAS O PROCESOS MISIONALES EN SOURCEING: Procesos misionales de la cadena de valor que se tienen contemplados en forma su forma o tercerizado, pero que contribuyen a la satisfacción directa del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna función esencial se realiza en outsourcing.
	PROPUESTA U OPERA DE VALOR PARA EL CLIENTE (Precio, Producto, Calidad, Servicio, Personalización, Proceso, Disponibilidad, Puntos de venta, Canales de distribución, Información y comunicación, Por tendido y selección de productos, Funcionalidad, Relaciones, Asociación, Imagen y Marca, responsabilidad social, Intercambios, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las propiedades físicas del G.P, que permite transportarlo como líquido a presiones bajas y reducir su conversión a gas en el sitio de distribución, lo que lo hace accesible a municipios con una topografía con vías de difícil acceso. • A diferencia de otras empresas que se apalancan con recursos del fondo nacional de regalías, sus fuentes de recursos en la facturación y valorizando mientras los tiempos de ejecución de obras, inigual se apalancan de otros propios, sus obras son controladas y los tiempos de ejecución son controlados cumpliendo cabalmente a sus usuarios en tiempo y calidad de las obras.
7º	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL NEGOCIO. Conjunto de variables vitales para el éxito del negocio.	1. Disponibilidad de gas natural y G.P. 2. Suministro oportuno del servicio. 3. Agilidad y responsabilidad en solucionar los RQR de los usuarios.
	OTRAS VARIABLES	

Tabla. 3. Diagnóstico general de la empresa

7.5.2. Cadena de valor

CADENA DE VALOR PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO					
GESTION ADMIN Y ORGANIZACIONAL	Actividades e nombradas a controlar todos los procesos de apoyo requeridos para el buen funcionamiento de las actividades de la empresa.				
GESTION CONTABLE Y FINANCIERA	*Captar recursos económicos (cobranza, créditos, sedes, usuarios y bancos).				
	*Mantener una estructura contable adecuada de acuerdo a las necesidades de la empresa (contable).				
GESTION RRHH	*Administrar el talento humano requerido para las actividades de Ingasoil.				
GESTION COMPRAS E INVENTARIO	*Controlar adecuadamente los materiales y accesorios que se emplean para el tendido de redes en los municipios.				
	*Realizar una gestión adecuada en compras con los proveedores.				
GESTION DE RECURSOS	OBRAS CIVILES	COMERCIALIZACION			
*Socialización con posibles usuarios. *Elaboración de proyectos. *Obtención resoluciones.	*Iniciación de redes	*Venta de gas domiciliario			

Tabla 4. Cadena de valor

Con tres grandes procesos y ejes fundamentales se constituye la empresa INGASOIL S.A. E.S.P.:

Gestión de recursos:

- Es la base fundamental para la operación inicial de la empresa; los subsidios entregados por el departamento de Santander a las personas de los estratos bajo y medio que deseen obtener su servicio público de gas, es uno de los mayores bases del ingreso de la empresa y su mejor carta de presentación para que los posibles usuarios se acerquen y se motiven a iniciar el proceso de cambio dentro de sus viviendas para obtener el gas domiciliario por redes.
- La socialización inicial con los posibles usuarios de los beneficios (económicos, sociales y ambientales) que obtendría al momento de tener dentro de sus viviendas el servicio público de gas por redes.
- La inicialización de los proyectos por municipio con el fin de dar cumplimiento a todos los requisitos iniciales para comenzar obras.

Obras civiles:

- Es toda la infraestructura necesaria para la instalación de la red de gas domiciliario (desde los proyectos, planos iniciales), hasta la construcción de las redes desde los tanques matrices y principales de gas hasta el inmueble del usuario externa (calles principales) e internamente (instalaciones internas de redes dentro de la vivienda).

Comercialización:

La comercialización se desarrolla en tres etapas, la primera al momento de la vinculación de la empresa al municipio con el fin de prestar el servicio de redes domiciliarias de gas, la socialización con los posibles usuarios, mostrándole beneficios a futuro, la comodidad y valorización que esta representa para su inmueble.

La Segunda parte la facturación y cobro del consumo de gas al usuario desde el momento que empieza a recibir el servicio de gas en la vivienda, según lo establecido por la superintendencia de servicios públicos y entes gubernamentales.

La tercera es la comercialización post con respecto a sugerencias, quejas, reclamos presentados durante el servicio de gas en la vivienda, su solución y cierre respectivo.

7.5.3. Mapa de procesos

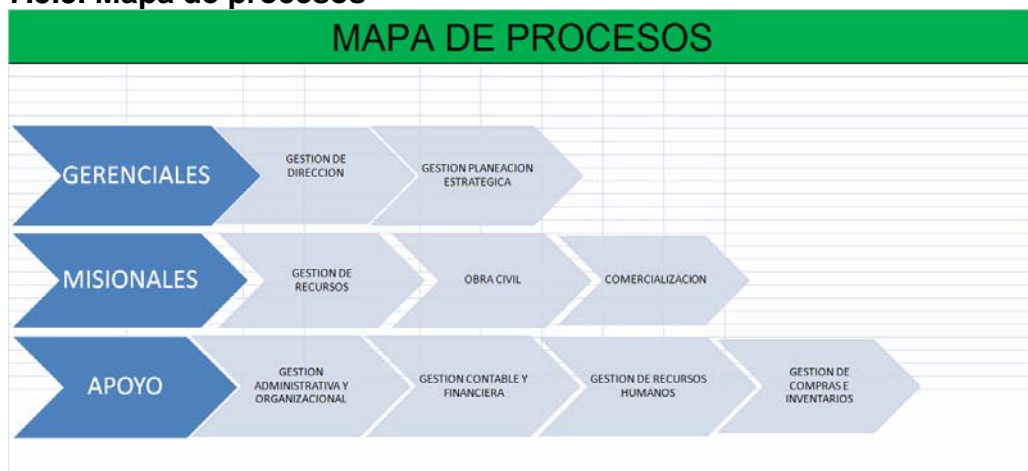


Figura. 7. Mapa de procesos

El mapa de procesos contempla tres grandes macroprocesos a saber:

El macroproceso gerencial tiene dentro de sus actividades generales la gestión de la dirección en las actividades propias de la empresa y la gestión de la planeación estratégica presente y futura de la organización

El otro macroproceso son las misionales o las que afectan directamente la prestación del servicio, gestión de los recursos, obras civiles y comercialización del servicio (ver cadena de valor).

El siguiente macroproceso son los de apoyo, que son aquellas actividades que soportan las actividades misionales de la empresa y que sin ellas no podría funcionar adecuadamente el sistema de la organización, como son: la gestión administrativa y organizacional, gestión contable y financiera, gestión de recursos humanos y gestión de compras e inventarios.

7.5.4. Análisis y recursos de capacidades de la empresa

Para la calificación otorgada en cada una de las matrices (tanto interna como externa), se establece cada una de las dimensiones a calificar y se desarrollan cada uno de los ítems por cada dimensión, el criterio de establecer si es una debilidad o una fortaleza, es según la información que se obtenga de la empresa y de la experiencia de quien desarrolla el análisis, lo mismo que el impacto que esa fortaleza o debilidad tenga en las actividades de la organización. Las iniciales para el análisis son A= Alta, M = Media B= Baja (para cada fortaleza, debilidad e impacto).

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA														
FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 19 de agosto de 2011														
DIAGNÓSTICO INTERNO						FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉNTO		
						A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA														
1	Solidez y respaldo económico									X		X		
2	Capacidad de endeudamiento							X				X		
3	Recuperación de cartera										X	X		
4	Modelo de negocio atractivo a inversionistas					X						X		
5	Facturación y venta del servicio							X				X		

Tabla. 5. Tabla dimensión económica y financiera

- **Solidez y respaldo económico:** INGASOIL S.A. E.S.P. es una empresa constituida hace cuatro (4) años, su solidez y respaldo económico comenzó con el aporte de cinco (5) socios, aportando un capital de VEINTE MILLONES (\$20.000.000.00) cada uno. Los cuales en corto tiempo fueron insuficientes para mantener la empresa en su nivel de expansión, ya que las obras civiles requieren de un capital importante para la instalación de las redes externas de gas, se pensó que los recaudos que se hicieran por parte de los usuarios al momento de la inscripción en el proyecto de masificación de gas domiciliario era suficiente para apalancar las obras que se fueran generando en el municipio, pero la entrada de dinero no fue de la magnitud pensada y se llegó a tal punto de iliquidez que se planteó la siguiente coyuntura: **“conseguir recursos o parar las obras”**, la segunda decisión, de tomarse, era prácticamente el cierre de la empresa debido a que el factor credibilidad era muy débil, por ser una empresa nueva, por no tener obras que mostrar en otros municipios y además que estaba en auge el tema de las pirámides en Colombia y el proyecto se basaba en la captación de dinero por parte de los usuarios al momento de la inscripción confiando en la buena fe de la empresa que luego le colocaría el servicio de gas a su vivienda. Por lo anterior era obligatorio optar por la primera decisión de conseguir dineros a través de la banca, lo cual era muy difícil porque la empresa no tenía unos balances atractivos para obtener créditos, lo que obligó a buscar nuevos inversionistas que creyeran en el proyecto y es así como se pasó de unos activos representado en acciones de CIEN MILLONES DE PESOS (\$100.000.000.00) a unos activos a junio de 2011 por valor de CUATRO MIL OCHOCIENTOS NUEVE MILLONES OCHOCIENTOS SESENTA MIL NOVECIENTOS TREINTA Y DOS PESOS M/CTE (\$4.809.860.932.00), a pesar de este aumento significativo las obras en los diferentes municipios requieren de mas inyección de capital ya que el recaudo de cartera de los usuarios no es todavía suficiente para los requerimientos de recursos para realizar sus actividades. Por esta razón se catalogó en el diagnóstico interno como una debilidad media con tendencia de convertirse en una debilidad baja porque diariamente se están inscribiendo, conectando y facturando más usuarios. El impacto de ésta debilidad será siempre alto, pues sin recursos es imposible desarrollar obras y por ende tener usuarios conectados, facturando y recaudando dinero que finalmente es lo que sostiene el proyecto y la empresa.
- **Capacidad de endeudamiento:** La Empresa en sus inicios requería capital para empezar obras y sostener sus costos administrativos. La única opción según los lineamientos de los primeros accionistas era no permitir la entrada de nuevos socios y recurrir a la banca privada inicialmente, el problema era que no se tenían soportes para adquirir buenos créditos, sin embargo se lograron conseguir unos préstamos pequeños lo que aumentó las obligaciones mensuales y el flujo de caja era insuficiente aumentando día a día el hueco financiero de la empresa a tal punto que se decidió cambiar de estrategia y

buscar nuevos inversionistas en detrimento de la participación accionaria de los primeros socios ya que no poseían recursos para invertir, con la entrada de nuevos accionistas se cambió de nuevo la estrategia y a pesar de tener acceso a nuevos créditos con los bancos se piensa en la capitalización de la empresa a través de acciones compradas por los socios actuales o por nuevos socios, siempre pensando en no perder la representación accionaria de los socios mayoritarios, por lo tanto se emitieron UN MILLON de acciones nuevas con el fin de recolectar por este medio la suma de DOS MIL MILLONES DE PESOS (\$2.000.000.000.00) con lo cual la empresa se sostendría realizando las obras pendientes sin necesidad de recurrir a la banca privada. Por lo anterior en el diagnostico interno se evaluó como una fortaleza baja ya que actualmente los socios mayoritarios no se quieren endeudar a pesar que los estados financieros actuales lo permiten.

- **Recuperación de cartera:** Cuando se habla de recuperación de cartera estamos hablando de lo que le falta al usuario que se inscribió para completar el millón de pesos que es el valor de la suscripción y tenemos en cuenta también al usuario potencial que no se ha inscrito en el proyecto. Con base en lo anterior a julio de 2011 tenemos una cartera por usuarios inscritos de OCHOCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$800.000.000.00) y de los potenciales no inscritos de DOS MIL OCHOCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$2.800.000.000.00), es decir aproximadamente TRES MIL SEISCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$3.600.000.000.00). Este es uno de los principales problemas de la empresa y por tanto en el diagnóstico interno se catalogó como una debilidad alta, pues en el éxito de la recuperación de este dinero está el éxito de la empresa y los recursos que entraran por venta de acciones se destinarían a realizar otros proyectos en otros municipios nuevos no sólo del Departamento de Santander sino a nivel Nacional. Actualmente la empresa está desarrollando estrategias encaminadas a motivar a los usuarios, mercaderistas y secretarias de los municipios con premios en base a indicadores de recolección de cartera e inscripción de nuevos usuarios.
- **Modelo de negocio atractivo a inversionistas:** El proyecto es muy atractivo, a tal punto que cuando se estaba en una situación de iliquidez alta se logró que entraran nuevos inversionistas a la empresa, puesto que es un proyecto fácil de vender a la comunidad de los municipios pues les mejora la calidad de vida al llevarles comodidad a sus hogares al no tener que estar pendiente de cuando se acaba el cilindro de gas y esperar que pase el vehículo despachador de los cilindros, la valorización de la vivienda al poseer todos los servicios públicos, seguridad al pasar de un cilindro en su cocina con 120 libras de presión a $\frac{1}{4}$ de libra por tuberías internas y lo más importante la economía ya que es un servicio subsidiado por el Ministerio de Minas y Energía a los estratos 1 y 2 y el 95% de la población de los municipios donde se presta este servicio pertenece a esos estratos. Además después de realizar

las obras en los municipios y dejar a todos los usuarios conectados los gastos administrativos son mínimos y la facturación y recaudo de dinero por la prestación del servicio es de por vida. La rentabilidad del negocio en el momento de terminar obras y estar facturando es del 32%, además de obtener una rentabilidad adicional en la ejecución de obras del 10%.

- **Facturación y venta del servicio:** Como el proceso de facturación es nuevo se planteó como una fortaleza baja, pero en el corto tiempo pasará a ser media y alta, ya que diariamente se están conectando nuevos usuarios, podemos ver que a julio de 2011 los usuarios conectados eran 1100 y a finales de septiembre son 1500 y al finalizar el año 2011 se estiman 3500 usuarios conectados y a julio de 2012 se tendrán conectados 6500 usuarios, como podemos ver este indicador cambiará de manera rápida en el tiempo y debe constituirse en nuestra principal fortaleza, además los usuarios que poseemos tienen una cultura de pago muy alta lo cual es muy importante para este indicador.

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ENTO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)										
1	Grado de satisfacción de usuarios		X					X		
2	Imagen institucional		X					X		
3	Respaldo gubernamental	X						X		
4	Nivel de cobertura departamental					X			X	
5	Conocimiento y experiencia en el sector		X						X	
6	Seriedad y responsabilidad integral	X						X		

Tabla 6. Tabla dimensión de clientes, competencia y mercado

- **Grado de satisfacción del usuario e imagen institucional:** INGASOIL S.A. E.S.P. se preocupa por la satisfacción del usuario, desde el momento de la socialización, comunicándole de manera clara los beneficios y costos del proyecto, lo mismo cuando se inicia el contrato de instalación y mantenimiento del gas por redes. La empresa tiene clara la responsabilidad con el usuario hasta satisfacer su necesidad básica del servicio público, además de contar con todas las herramientas de servicio post-venta al momento de estar disfrutando del servicio (quejas, reclamos, peticiones, etc.).

Su imagen institucional ha sido fortalecida a lo largo de estos años, por el cumplimiento en los cronogramas de obras a los municipios con los cuales logró sus primeros proyectos y de los cuales en este momento disfrutan del servicio público de gas, es su primera carta de presentación actualmente hacia instituciones financieras y hacia el ingreso de nuevos municipios del Departamento de Santander, apoyados por su respaldo, seriedad y cumplimiento.

- **Respaldo gubernamental y nivel de cobertura:** Dentro de las políticas de INGASOIL S.A. E.S.P., están la seriedad y responsabilidad no solamente con el usuario sino con las entidades gubernamentales haciendo buen uso de los subsidios que se gestionan con la Gobernación y las Alcaldías que finalmente benefician a los usuarios, esto nos ha permitido acceder a recursos del gobierno en todos los municipios donde estamos desarrollando obras y ya existe un compromiso político con los nuevos municipios donde se trabajará el próximo año. El nivel de cobertura está limitado a los municipios donde no se presta este servicio de gas domiciliario por redes, en Santander quedan aproximadamente 35 municipios sin este servicio y existen cuatro (4) empresas con la nuestra dedicada a la misma actividad, dentro de nuestras proyecciones tenemos realizar como mínimo otros ocho (8) municipios en Santander y luego dar el paso de realizar obras en otros departamentos.
- **Nivel de conocimiento y experiencia en el sector:** En la actualidad no existe en los medios educativos colombianos un área o rama que enseñe el diseño y construcción de redes de gas domiciliario para municipios, cuando empezó el auge del gas domiciliario con gas natural en las grandes ciudades se formaron y adaptaron empíricamente los primeros “ingenieros en redes de gas domiciliarios” por llamarlos de algún modo, dentro de ellos habían Ingenieros Industriales, petroleros y otros, quienes fueron trasladando sus conocimientos adquiridos en ensayo y error, de esta manera se logró los conocimientos por parte de la Gerencia General de INGASOIL S.A. E.S.P., a través de uno de los socios fundadores, el Ing. FIDEL RAMIREZ REY (fallecido), quien fue uno de los pioneros en diseño y montaje de redes de gas con las empresas GASORIENTE, GASNATURAL y METROGAS, en las ciudades de Bucaramanga, Girón y Bogotá. Estos conocimientos y experiencia fueron transmitidos al Ing. JAIME CORZO GOMEZ, con quien diseñó los primeros proyectos y puso en marcha las obras en el primer municipio como fue San Andrés Santander. Con el paso de los años se ha ido adquiriendo conocimiento y experiencia en las diferentes obras que se han venido desarrollando lo mismo que en el personal capacitado que se ha venido contratando, además de la capacitación constante de la Gerencia, no sólo en la parte técnica sino en la parte administrativa y gerencial.

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉNTO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO										
1	Gestión en lo político	X						X		
2	Ejecución de obras oportunamente		X					X		
3	Elaboración, ejecución y aprobación de proyectos de obras	X						X		
4	Gestión de recursos			X				X		
5	Captación y fidelización de usuarios		X					X		
6	Recuperación de cartera		X					X		
7	Control sobre la facturación	X							X	
8	Seguimiento y control de PQR	X						X		

Tabla. 7 Tabla dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo

- Gestión en lo político:** Como se mencionó anteriormente, la gestión política se puede decir que es una fortaleza alta basada en la credibilidad en la empresa por su seriedad a la hora de utilizar y asignar los recursos que la administración departamental o municipal hayan asignado a los usuarios, esta confianza permite a la empresa proyectarse en nuevos municipios contando con el apoyo de los entes gubernamentales con respecto a los subsidios se requiere.
- Ejecución de obras oportunamente:** Se colocó como una fortaleza media y no alta a pesar de lo anteriormente dicho en cuanto a la seriedad y responsabilidad en la ejecución de obras, porque inicialmente debido a la falta de recursos se prolongaron unas obras en los primeros municipios lo que creó cierta desconfianza en los usuarios y retraso en la recuperación de cartera, pero como en los anteriores indicadores con el paso del tiempo y a medida que se conecten más usuarios se debe convertir en una fortaleza alta.
- Elaboración, ejecución y aprobación de proyectos de obras:** Gracias a la gestión y seriedad en la parte administrativa de INGASOIL S.A. E.S.P., lo mismo que en la parte técnica en la elaboración de los proyectos a permitido que los entes gubernamentales como la CREG que es la que emite la resolución con las tarifas a cobrar a los usuarios, no haya presentado inconvenientes en la aprobación de los proyectos, lo mismo que la Gobernación de Santander para desembolsar los subsidios asignados a los usuarios y el Ministerio de Minas y Energía con los subsidios de consumo a pesar que su desembolso ha sido bastante lento.

- **Gestión de recursos:** A medida que la empresa ha ido creciendo la gestión para conseguir recursos para la Empresa en cabeza del Gerente General y la Junta Directiva se ha facilitado, posiblemente nunca ha sido debilidad pero muy pronto será una fortaleza no baja sino muy alta ya que los Estados Financieros de la Empresa mejorarán cada día y será más fácil gestionar recursos no sólo con los inversionistas actuales, sino, si fuera necesario con nuevos accionistas o con la banca privada.
- **Captación y fidelización de usuarios:** La fidelización de los usuarios es una fortaleza de la empresa, primero debido a el cumplimiento de obras e instalación del gas y segundo a medida que se vayan conectando usuarios, el servicio de gas por cilindros o pimpinas va disminuyendo lo que obliga a que los usuarios no inscritos lo hagan y de esta manera se logra la cobertura total del municipio.
- **Recuperación de cartera:** Hay dos tipos de cartera en el negocio. La primera es la de las inscripciones, el usuario debe pagar para acceder al servicio la suma de UN MILLON DE PESOS M/CTE (\$1.000.000.00)., de los cuales da una cuota inicial en promedio de los municipios que tenemos de CIEN MIL PESOS M/CTE (\$100.000.00), la Gobernación de Santander les ayuda a los estratos 1, 2 y 3 que prácticamente son todos los usuarios residenciales del casco urbano, con la suma en promedio de CUATROCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS M/CTE (\$450.000.00), restando un saldo a favor de la empresa de aproximadamente CUATROCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS M/CTE (\$450.000.00), ésta cartera a junio de 2011 asciende a OCHOCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$800.000.000.00) y a través de la Gerencia Comercial se está trabajando para recogerla en el menor tiempo posible ya que la ley, si es preciso, nos obliga a financiarla hasta a 48 meses. La segunda cartera es la que se genera en los usuarios que ya están disfrutando del servicio y tiene que ver con la facturación, afortunadamente la cultura de pago de los municipios donde estamos prestando el servicio es muy buena y se puede asegurar que no llega al 5% del total facturado. El Ministerio de Minas y Energía tiene un subsidio de consumo para los estratos 1 y 2, el cual se convierte en cartera pues se requiere gestión para recuperar ese subsidio que la empresa lo asume mientras llega el desembolso del Ministerio. Otro rubro que no es precisamente cartera pero se debe tener en cuenta por el monto tan alto es el potencial de recaudo de los usuarios que no se han inscrito aún en el proyecto que a junio de 2011 estaba por el orden de DOS MIL OCHOCIENTOS MILLONES DE PESOS M/CTE (\$2.800.000.000.00), en esta parte está trabajando la parte comercial con premios y bonos para los usuarios que se vayan inscribiendo.

- **Control sobre la facturación:** Se está realizando la gestión con las diferentes entidades bancarias que existen en los municipios donde tenemos presencia para realizar un convenio de recibo de facturas al usuario, mientras el usuario está cancelando su factura en la oficina de la empresa a la secretaría del municipio correspondiente y ésta a su vez al final de la jornada deposita en el banco, se debe tener en cuenta que el formato de la factura impresa permite leer código de barras y la toma de lectura se está implementando con un dispositivo electrónico.
- **Seguimiento y control de PQR:** Esta es uno de los procedimientos donde nos estamos fortaleciendo día a día, ya que es muy importante escuchar a los usuarios y resolver las peticiones, quejas o reclamos en el menor tiempo posible, la empresa cuenta con el 018000942563 de atención al usuario las 24 horas del día.

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉNTO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS, CONSULTORES, ASESORES										
1	Competencias laborales y profesionales		X					X		
2	Aprendizaje Organizacional	X						X		
3	Trabajo en equipo		X					X		
4	Estabilidad laboral	X						X		
5	Capacitación y entrenamiento		X						X	
6	Técnicos capacitados en instalaciones internas	X						X		
7	Clima laboral	X							X	

Tabla. 8 Tabla dimensión de talento humano, cultura organizacional

- **Competencias laborales y profesionales:** A medida que la Empresa ha ido creciendo se ha buscado un perfil adecuado a la nueva organización tanto en los cargos administrativos como técnicos. Las personas son competentes laboralmente, profesionales en los procesos de importancia o de riesgo en la compañía, los perfiles asignados para cada cargo cuentan con personal idóneo y con la experiencia requerida para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa.
- **Aprendizaje organizacional:** El aprendizaje organizacional es una fortaleza para Ingasoil, toda su experiencia se ha generado desde su fundación y ha ido creciendo aceleradamente, es por esto que ha necesitado enfocarse en una estructura organizacional consistente.

- **Trabajo en equipo:** Las actividades de INGASOIL S.A. E.S.P., son una cadena y como tal las actividades desarrolladas por un área está asociada con el éxito o no de la otra, por tanto es muy importante que los esfuerzos en cada sección sean lo suficiente buenos para garantizar un usuario satisfecho.
- **Estabilidad laboral:** Por ser una empresa nueva y en pleno crecimiento es normal hacer ajustes hasta lograr el equipo que se quiere y que dé los frutos deseados, por eso ha sido un proceso de ensayos y cambios en todas las secciones lo cual permite afianzar los perfiles y sus respectivas funciones.
- **Capacitación y entrenamiento:** La empresa se ha preocupado por estar al día en cuanto a cursos para sus supervisores, técnicos y operarios que brinda el SENA y los proveedores. Lo mismo se han realizado jornadas de capacitación a las secretarías de los municipios.
- **Técnicos capacitados en instalaciones internas:** Es fundamental que los técnicos que son los que finalmente ejecutan la instalación de las redes internas en las viviendas de los usuarios estén certificados por el SENA y posean el Certificado de Competencial Laboral, sin estos requisitos no pueden realizar instalaciones en INGASOIL S.A. E.S.P.
- **Clima laboral:** Ha tenido altibajos a través del proceso de transformación de la Empresa, pero siempre se ha encaminado a propiciar un agradable clima laboral no solamente en Bucaramanga que es donde está el área administrativa sino en los municipios donde se desarrollan las labores de obras civiles y recaudo de dinero.

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES										
1	Plataforma Tecnológica			X				X		
2	Calidad de la información			X				X		
3	Redes de comunicación			X				X		

Tabla. 9 Tabla dimensión de información y tecnologías de información

La dimensión de información y tecnología para Ingasoil S.A. E.S.P. se encuentra

como una fortaleza baja, actualmente se está construyendo una base tecnológica y de información que lleve a mejorar el sistema de información de la empresa, donde se integren todos los procesos de la empresa, donde se centre la información en un servidor central y el proceso de información sea en línea y al instante.

A continuación se muestra una figura de la forma como estaría representada gráficamente la estructura de información:

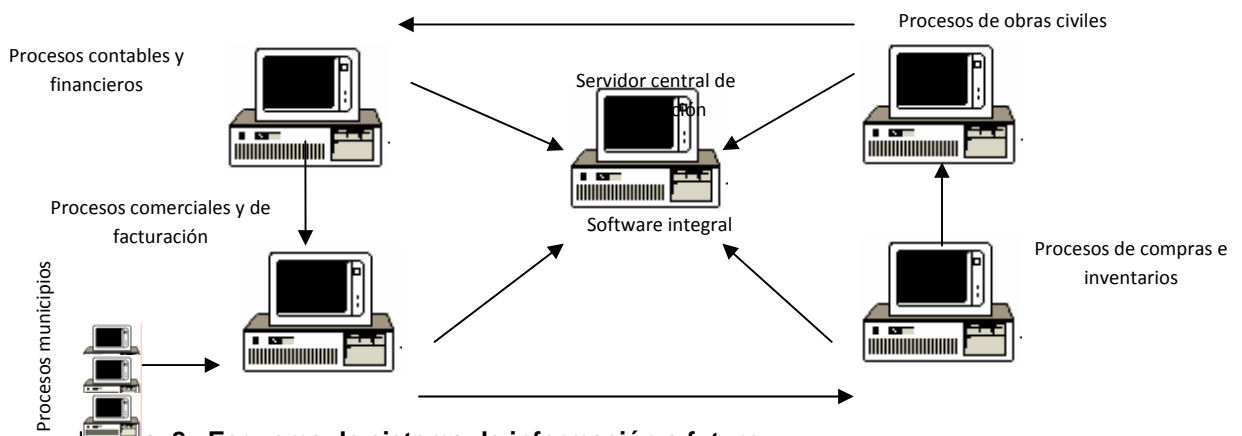


Figura. 8. Esquema de sistema de información a futuro

A continuación se muestra la matriz del perfil de la capacidad interna en resumen:

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA						
FECHA DE ACTUALIZACION: 19 de agosto de 2011						
MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA, DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
Solidez y respaldo económico					X	
Capacidad de endeudamiento			X			
Receptividad de cartera						X
Modelo de negocio atractivo a inversionistas	X					
Facturación y venta del servicio			X			
2.- DIMENSION DEL CLIENTE, COMPETENCIA Y MERCADOS						
Grado de satisfacción de usuarios		X				
Imagen Institucional		X				
Respaldo gubernamental	X					
Seriedad y responsabilidad Integral	X					
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO						
Gestión e ino político	X					
Ejecución de obras oportunamente		X				
Elaboración, ejecución y aprobación de proyectos de obras	X					
Gestión de recursos			X			
Captación y fidelización de usuarios		X				
Receptividad de cartera		X				
Seguimiento y control de PQR	X					
4.- DIMENSION DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Competencias laborales y profesionales		X				
Aprendizaje Organizacional	X					
Trabajo en equipo		X				
Estabilidad laboral	X					
Técnicos capacitados en instalaciones técnicas	X					
5.- DIMENSION DE LA INFORMACION Y LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
Plataforma Tecnológica			X			
Calidad de la información			X			
Redes de comunicación			X			

Tabla. 10 Resumen general matriz de la capacidad interna

7.5.5. Análisis del entorno

ANÁLISIS DEL ENTORNO : STAKEHOLDERS, FUERZAS DEL ENTORNO (POLÍTICAS Y GUBERNAMENTALES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS, TECNOLÓGICAS, AMBIENTALES Y COMPETITIVAS) ENTIDADES DE CONTROL Y EL SECTOR O INDUSTRIA									
FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 31 de agosto de 2017									
DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
1- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS Y MONETARIOS GLOBALES, INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES QUE AFECTAN NUESTRA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA (ENTES ECONÓMICOS, ENTES DE CONTROL, ENTIDADES Y SERVICIOS FINANCIEROS)									
1	Sistema financiero y de crédito (Bancos)	X						X	
2	Entes reguladores y de control (Ministerio de Minas y Energía, CREG, entre otras entidades de servicio público)						X	X	
3	Gobierno nacional y local (Gobernación y alcaldes)	X						X	

Tabla. 11 Tabla análisis del entorno (situación económica y financiera)

Uno de los factores externos incidentes para el caso de la empresa INGASOIL S.A. E.S.P., es el sistema financiero o el de apalancamiento con bancos, la oportunidad es alta y su impacto lo es también, frente a las actividades de la empresa, ya que INGASOIL S.A. E.S.P., obtiene sus recursos directamente de apalancamientos financieros, socios y comercialización del servicio de gas a los cuales la empresa ya está facturando el mismo.

Los entes reguladores siempre serán una amenaza para este tipo de empresas de servicios públicos, ya que aunque rige la normatividad tanto en términos legales, tarifarios y estructurales, las exigencias son altas y en ciertas ocasiones frenan el flujo normal de las actividades y del crecimiento de las empresas.

2.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS RELACIONADOS CON NUESTRO CLIENTE, QUE AFECTAN AL SECTOR AL MERCADO A NUESTRA EMPRESA Y A LA COMPETENCIA, PRODUCTOS (COMPETIDORES, SUSTITUTOS, COMPLEMENTARIOS O ALTERNATIVOS)									
1	Usar los espacios libres políticamente al Alcalde de turno								
2	Cultura de pago								
3	Suavidad como la vida								
4	Estado de las vías en la población								
5	Aspectos demográficos (tasa de crecimiento de la población)								
6	Suavidad de consumo para el GLP por redes								
7	Suavidad de la Gobernación para las tablas e internas								
8	Estructuración de los municipios								

Tabla. 12 Tabla análisis del entorno factores que afectan a clientes y empresa

Usuarios opositores políticamente al alcalde de turno:

- **Cultura de pago:** La cultura de pago es una oportunidad alta, puesto que en los municipios se cuenta con una responsabilidad frente al pago de los servicios públicos lo que lleva a un ingreso seguro del consumo generado

por cada usuario, sin mayores complicaciones en cartera.

- **Sustitutos como la leña:** Mejorar las condiciones de vida del usuario, será una de las principales oportunidades que tienen Ingasoil, la oportunidad es muy alta, ya que mejorará la forma de vida y la cultura del usuario hacia el manejo del gas domiciliario y su impacto frente a la valorización de la vivienda.
- **Estado de las vías en la provincia:**El estado de las vías en el departamento de Santander son una amenaza, ya que en su mayoría se encuentran en un estado deplorable y el gobierno departamental y/o nacional no inyecta los recursos necesarios para adecuar las vías para el tránsito normal de vehículos, lo que genera complicación al transportar el gas por medio de carro tanques especiales hacia los tanques de almacenamiento principales de cada municipio.
- **Aspectos demográficos (tasa de crecimiento de la población):**La tasa de crecimiento de la población es una oportunidad alta, ya que los municipios van creciendo año a año, lo que genera nuevas instalaciones de gas domiciliario en expansión a nuevos inmuebles, así mismo el mayor consumo por persona en una vivienda.
- **Subsidios de consumo para el GLP por redes:** Es una ayuda importante para el usuarios que como hemos venido diciendo en estos municipios el sector residencial está en estratos 1 y 2 alrededor del 90-95%, lo que permite que el valor a pagar por consumo se vea considerablemente reducido permitiéndole al usuarios una mayor economía comparándolo con lo que paga con los cilindros.
- **Subsidios de la gobernación para instalaciones internas:** Este subsidio permite reducirle el valor de la inscripción al usuario en casi el 50% de lo presupuestado y también beneficia a la empresa ya que en el momento de salir los subsidios la empresa recibe los dineros de una vez y no tiene que financiar esa parte al usuario lo que haría más difícil llegar a estos municipios ten apartados y olvidados.
- **Estratificación de los municipios:** Muchas veces las administraciones municipales acomodan los estratos con el fin de recoger más dinero en

impuestos lo que perjudica al usuario ya que los ubica en estratos superiores y no tienen acceso al subsidio de consumo, sin embargo cuando se está gestionando en los municipios nos hemos reunido con los funcionarios municipales y se ha logrado reestructurar los estratos en beneficio de la comunidad.

3.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTROS PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO; ENTES DE CONTROL Y PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y MATERIALES Y MATERIA PRIMA, SERVICIOS TERCERIZADOS Y PROCESOS EN OUTSOURCING									
1	Asesoría tecnológica y de operación	+							+
2	Mantenimiento y control de calidad a la planta de estrab	+							+
3	Proveedores de tecnología	+							+

Tabla . 13 Tabla análisis del entorno procesos gerenciales, misionales y de apoyo

Con respecto a la tecnología, se tiene una oportunidad alta, ya que se proyecta una estructura de información adecuada, lo que mejoraría ostensiblemente la calidad de la información suministrada en tiempo real, y la forma de interacción del usuario con la empresa hacia lo que él espera como una respuesta inmediata: facturación, consumos, promedios, créditos y demás.

4.- FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES Y FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS QUE AFECTAN NUESTRO TALENTO HUMANO, NUESTRA CULTURA Y CLIMA LABORAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN NUESTRA ORGANIZACIÓN (MINISTERIOS, SENA, OJAS DE COMPENSACIÓN, PROVEEDORES, UNIVERSIDADES, CONSULTORES)									
DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Universidades locales y regionales	X						X	
2	SENA	X						X	
3	ARP	X							X
4	Ministerio de Minas y Energía		X						X
5									

Tabla . 14 Tabla análisis del entorno talento humano, cultura, clima laboral

- **Universidades locales y regionales:** El apoyo que se puede recibir de estas entidades están enfocados normalmente a la parte administrativa y la empresa ha permitido con horarios flexibles y compromisos adquiridos por los empleados para seguir capacitándose y terminar carreras de pregrado y postgrado que permitan la superación y el buen desempeño de los funcionarios.
- **SENA y ARP: EI SENA:** colabora en la parte de capacitación de supervisores y técnicos, lo mismo que la parte administrativa a quienes se han enviado a desarrollar curso que tienen que ver con el objeto de la empresa con el fin de que conozcan y entiendan un poco más de lo realizado por la Empresa. Las ARP también han acompañado a la Empresa en cursos y charlas que tienen que ver con seguridad y salud

ocupacional.

- **Ministerio de minas y energía:** Este Ministerio mantiene una estrecha relación con la Empresa lo mismo que la Superintendencia de Servicios Públicos, lo único es que las oficinas principales se encuentran en Bogotá y el contacto con ellos es más informal del que se debería tener ya que la relación es más que todo vía email y teléfono.

A continuación se muestra la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del entorno:

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO						
FECHA DE ACTUALIZACION: 31 de agosto de 2011						
MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
Sistema financiero y de crédito (Bancos)	X					
Entes reguladores y de control (Ministerio de minas y energía, CREG, superintendencia de servicios públicos)						X
Gobierno nacional y local (Gobernación y alcaldías)	X					
DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADOS						
Usuarios opositores políticamente al Alcalde de turno						x
Cultura de pago	x					
Sustitutos como la leña						x
Estado de las vías en la provincia						x
Aspectos demográficos (tasa de crecimiento de la población),	x					
Subsidios de consumo para el GLP por redes	x					
Subsidios de la Gobernación para instalaciones internas	x					
DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS						
Asesoría tecnológica y de operación	x					
Mantenimiento y continua alimentación a la pagina del usuario	x					
Proveedores de tecnología	x					
DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Universidades locales y regionales	X					
SENA	X					
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
Proveedores de tecnologías de informática y comunicaciones	x					
Proveedores de software	x					

Tabla. 15 Tabla resumen matriz de oportunidades y amenazas del entorno

7.6. FORMULACION ESTRATEGICA

De acuerdo al direccionamiento estratégico, se estableció la misión, visión, valores y principios, política institucional y lineamientos estratégicos, quedando de la siguiente manera:

7.6.1. Misión, visión y valores corporativos

BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	
DISTRIBUCION DE GAS DOMICILIARIO POR REDES	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
MISIÓN	
Fomentar el suministro de gas domiciliario por redes que contribuyan, en el mediano plazo, al desarrollo económico de la región y al bienestar de su población, mejorando la seguridad y la calidad de vida de los usuarios.	
VISIÓN	
En el 2015 ser líderes en distribución de gas domiciliario por redes en la provincia Santandereana y ser reconocidos a nivel nacional como una de las empresas con mayor crecimiento y seriedad.	
VALORES Y PRINCIPIOS	
1	Amabilidad con el usuario
2	Seguridad en las instalaciones y redes
3	Compromiso con un buen servicio
4	Trabajo en equipo para satisfacción del usuario
5	Confianza entre la empresa y el usuario
6	
7	
POLÍTICA INSTITUCIONAL	
Brindar un servicio seguro, oportuno y amable a través de un equipo de trabajo comprometido permanentemente con el mejoramiento de los procesos y la satisfacción plena del usuario.	
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	
1	Seguridad: Cumplimiento de la normatividad vigente basados en altos estándares de calidad.
2	Puntualidad: Servicio permanente y oportuno.
3	Amabilidad: Buen trato al usuario.
4	Responsabilidad: Cumplimiento de los compromisos adquiridos con entes gubernamentales y comunidad.
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Tabla. 16 Formulación estratégica final

7.6.2. Objetivos estratégicos

DETERMINE CUALES SON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA DIMENSION ESTRATEGICA Y CLASIFIQUELOS EN PRINCIPALES (NO CONTRIBUYEN EN FORMA DIRECTA A UN SECUNDARIO) Y SECUNDARIOS (SU LOGRO CONTRIBUYE EN FORMA DIRECTA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
Aumentar la rentabilidad del capital empleado	+		FINANCIERA
Lograr el máximo recaudo por usuario proyectado		+	FINANCIERA
Disminuir el nivel de costos por obra proyectado		+	FINANCIERA
Mantener disponibilidad de GLP en las estaciones de almacenamiento de los municipios		+	CLIENTE
Promover el uso del gas domiciliario por redes y fidelizar usuarios al servicio	+		CLIENTE
Aumentar la cobertura de usuarios		+	CLIENTE
Utilizar la innovación como medio para mejorar el servicio		+	PROCESOS
Fortalecer la calidad del servicio	+		PROCESOS
Profundizar en el conocimiento del sector		+	PROCESOS
Ser competitivos aprovechando la permanente actualización tecnológica		+	PROCESOS
Contar con personal altamente capacitado en el área de servicio al cliente		+	PROCESOS
Ser líderes en seriedad y responsabilidad		+	PROCESOS
Crear canales de comunicación efectivos entre los usuarios y la empresa		+	PROCESOS
Mejorar los tiempos de respuesta		+	PROCESOS
Fortalecer el sistema de gestión de la organización		+	PROCESOS
Flexibilizar y optimizar procesos		+	PROCESOS
Establecer una organización basada en procesos	+	+	PROCESOS
Definir procesos, roles y responsabilidades		+	PROCESOS
Establecer indicadores, metas para cada proceso		+	PROCESOS
Mejorar la calidad de información de la empresa.		+	PROCESOS
Automatización de procesos.		+	PROCESOS
Mejorar la comunicación organizacional		+	PROCESOS
Desarrollar la competencia del personal.	+		PROCESOS
Desarrollar un esquema de capacitación por competencias, para todas las áreas		+	PROCESOS
Mantener un clima laboral agradable		+	PROCESOS
Desarrollar técnicas de trabajo en equipo		+	PROCESOS
Ampliar nuestro mercado a todo el territorio nacional.	+		POTENCIALES
Construir una imagen de buen prestador del servicio		+	POTENCIALES
Mantener un liderazgo efectivo en el sector		+	POTENCIALES
Fortalecer la plataforma tecnológica	+		POTENCIALES
Desarrollar un software que cubra los procesos principales de la empresa.		+	POTENCIALES

Tabla . 17 Objetivos estratégicos

Se establecieron todos los objetivos estratégicos y su incidencia frente al impacto de las actividades de la organización, escogiéndolos por perspectivas financieras, clientes, procesos y potenciales.

Además por cada perspectiva, se localizaron aquellos objetos estratégicos que apuntan directamente al logro común de la organización (objetivos principales), con el fin de establecer el mapa estratégico del mismo.

7.6.3. Mapa estratégico

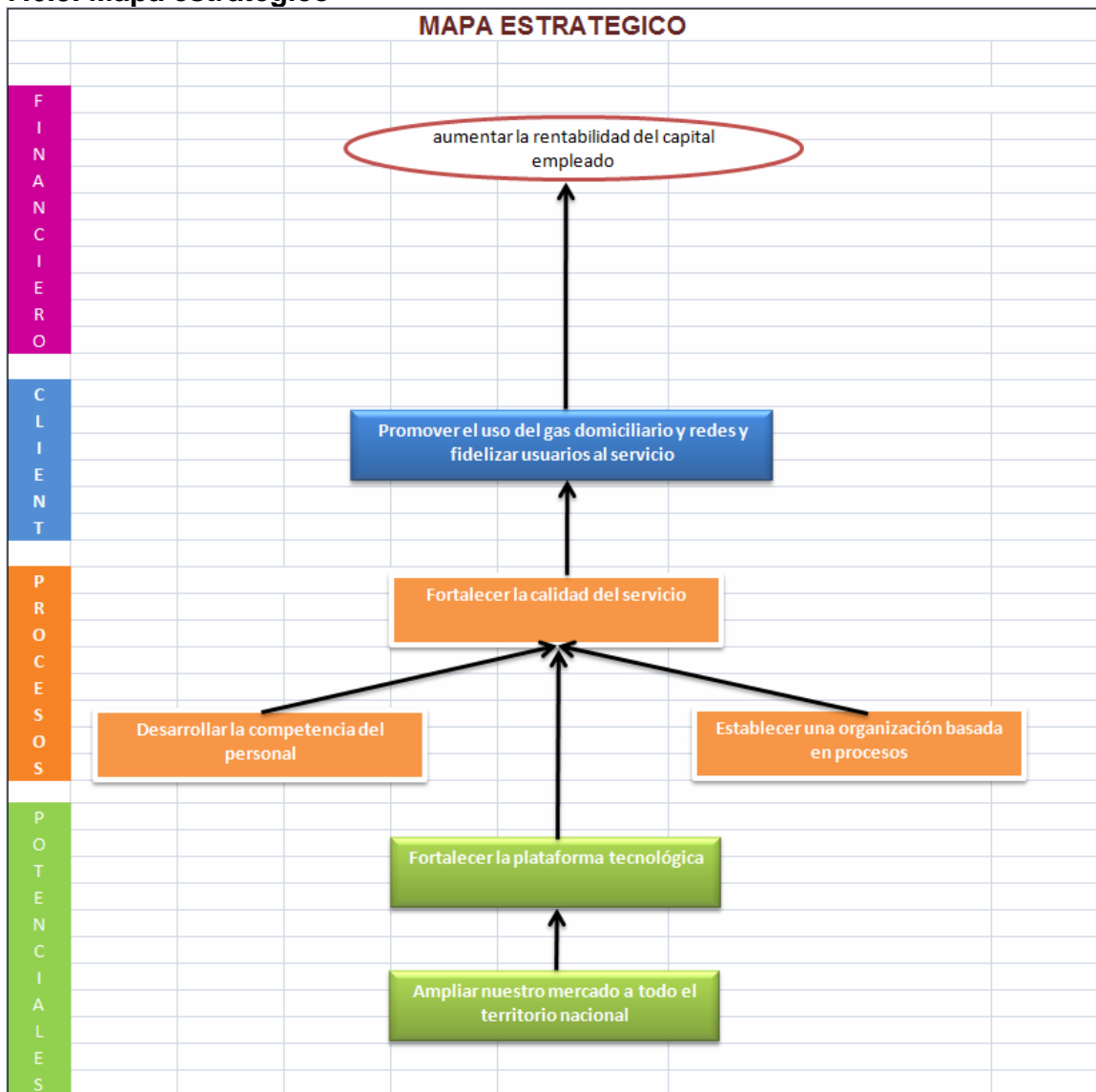


Figura . 9. Mapa estratégico Ingasoil S.A. E.S.P.

Con respecto a los objetivos estratégicos potenciales, como primer objetivo se encuentra el ampliar el mercado a todo el territorio nacional fortaleciendo la plataforma tecnológica con el fin de mejorar la calidad y rapidez de la información, llevando a fortalecer la calidad del servicio por medio de personal competente y calificado en las áreas de la empresa y llevando una organización estructural basada en procesos.

Todo esto no lleva a promover eficaz y organizadamente el uso del gas

domiciliario, alterno a la fidelización de clientes que nos lleva indiscutiblemente a aumentar la rentabilidad del capital empleado.

7.6.4. Matriz OIRC (objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y comprometidos).

MATRIZ OIRC (OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATEGICAS, RESPONSABLES Y COMPROMETIDOS PRESUPUESTO ESTRATÉGICO)			
INSTITUCIONAL			
PERSPECTIVA: FINANCIERA			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
1. AUMENTAR LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL EMPLEADO	Lograr el máximo recaudo por el servicio proyectado	GERENCIA	FINANCIERA
	Disminuir el nivel de costos por obra proyectado		
INSTITUCIONAL			
PERSPECTIVA: CLIENTES			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
2. PROMOVER EL USO DEL GAS DOMICILIARIO POR REDES Y FIDELIZAR USUARIOS AL SERVICIO	Mantener disponibilidad de GLP en las estaciones de almacenamiento de los municipios	COMERCIAL	OBRAS Y COMERCIAL
	Aumentar la cobertura de usuarios		
INSTITUCIONAL			
PERSPECTIVA: PROCESOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
3. FORTALECER LA CALIDAD DEL SERVICIO	Utilizar la innovación como medio para mejorar el servicio	COMERCIAL	COMERCIAL
	Reiniciar en el mantenimiento del equipo		
	Ser competitivo captando la permanente actualización tecnológica		
	Contar con personal altamente capacitado en el área de servicio al cliente		
	Brindar con certeza y seguridad		
	Crear canales de comunicación efectivos entre la compañía y la empresa		
4. ESTABLECER UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESOS	Mejorar el sistema de gestión de la organización	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN
	Rehabilitar y optimizar procesos		
	Definir procesos, roles y responsabilidades		
	Establecer indicadores y metas para cada proceso		
	Mejorar la calidad de la formación de la empresa.		
5. DESARROLLAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL	Mejorar la comunicación organizacional	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
	Desarrollar un esquema de capacitación por competencias para la compañía		
	Mantener un clima laboral agradable		
	Desarrollar habilidades de trabajo en equipo		
PERSPECTIVA: POTENCIALES			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
6. AMPLIAR NUESTRO MERCADO A TODO EL	Construir una imagen de buen proveedor del servicio	GERENCIA GENERAL	TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN
	Mantener un liderazgo activo en el sector		
7. FORTALECER LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Desarrollar un software que cubra los procesos principales de la empresa	GERENCIA GENERAL	TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla . 18 Matriz OIRC

7.6.5. Balance Score Card Institucional

BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA CLIENTES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2. PROMOVER EL USO DEL GAS DOMICILIARIO POR REDES			
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): DEBEMOS INCENTIVAR A LOS USUARIOS DE LAS PROVINCIAS PARA UTILIZAR EL SISTEMA EN EL USO DEL GAS DOMICILIARIO POR ECONOMÍA, COMODIDAD Y SEGURIDAD, CONTRIBUYENDO EN EL ASPECTO AMBIENTAL AL DISMINUIR LOS UTILIZADORES PARA LA COCCIÓN DE ALIMENTOS.			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2011	META 2015
Disponibilidad de gas licuado del petróleo	M3/MENSUAL	5.500	120.000
Aumento cobertura servicios	No. Usuarios año	1.000	15.000
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO
Estar pendiente de las políticas de gobierno en cuanto a disponibilidad y suministro de gas.			NA
Mantener monitoreado los niveles de gas en los municipios para su retiro oportuno			NA
Desarrollar capacitaciones y motivaciones de tipo personal que directivos y trabajadores de los estratos			\$
Crear estrategias que motiven a los estratos a entrar en el programa de masificación de gas domiciliario por redes			\$
Gestionar con las autoridades departamentales y municipales el desarrollo del programa en los municipios donde no exista el servicio de gas domiciliario por redes.			NA
Usar efectivamente el plan de ma creada de empresa serby responsable para desarrollar el proyecto a nivel nacional			NA
BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA CLIENTES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1. AUMENTAR LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL EMPLEADO			
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): AUMENTAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO, MEDIANTE LA DISMINUCION DE COSTOS EN LA COBERTURA DE USUARIOS AL SERVICIO			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2011	META 2015
Recardo por estrato proyecto	No. Usuarios año	1.000	15.000
Nivel de costos por obra	valor por estrato red externa	1.000.000	1.500.000
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO
* Hacer un seguimiento detallado por gastos incurridos en obra de acuerdo a ítems específicos.			NA
* Establecer presupuestos generales por obra para poder realizar el seguimiento adecuado con respecto al gasto.			NA
* Mantener proveedores de productos y materia prima que tiene proyecciones para descontinuar punto pago y cualquier otra modalidad con la cual se pueda disminuir los costos.			NA
* Realizar campañas de sensibilización para atraer clientes nuevos en los municipios.			1000000

BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA CLIENTES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTABLECER UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESOS			
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): IMPLEMENTAR UN ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESO DE ACUERDO A TÉCNICAS CERTIFICABLES QUE LLEVE A LA ORGANIZACIÓN A ORGANIZAR Y MEJORAR SU DESEMPEÑO EN TODAS LAS ÁREAS			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2011	META 2015
Tiempo de implementación sistema	N.A.	En proyecto	Certificado
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO
* Establecer diagnóstico general de la empresa			\$ 400.000
* Establecimiento de planeación estratégica incluyendo política de calidad, ambiental, seguridad ocupacional según sea el caso			\$ 600.000
* Realizar documentación procesos en todas las áreas según los normativos			\$ 3.000.000
* Estructuración y despliegue de objetivos e indicadores de gestión			\$ 400.000
* Capacitaciones en sistema de gestión de calidad de áreas de procesos.			\$ 800.000
BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA CLIENTES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR COMPETENCIA DEL EMPLEADO			
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): DESARROLLAR COMPETENCIAS Y HABILIDADES QUE PERMITAN EN EL PERSONAL GEF SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA ORGANIZACIÓN, CON EL PROPOSITO DE GENERAR UN VALOR AGREGADO PARA LA MISMA.			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2011	META 2012
Cumplimiento perfiles de cargo	No. Personas que cumplen perfil total de personas que trabaja actualidad	N.I.	90
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO
Valor dentro de lo proceso de planeación estratégica, objetivos directos al área de talento humano			NA
* Establecer la estructura jerárquica y socializar su funcionalidad.			NA
* Establecer la competencia (de competencias y perfiles)			\$ 500.000
* Funciones y responsabilidades.			\$ 500.000
* Establecer las metas e indicadores.			\$ 250.000
* Establecer la estructura salarial.			\$ 600.000
* Establecer planes de capacitación			
BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA CLIENTES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LA CALIDAD DEL SERVICIO			
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN CUANTO A CUMPLIMIENTOS EN OBRAS, PQRS, ATRAER, FIDELIZAR Y RETENER NUEVOS CLIENTES.			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2011	META 2015
Manejo de PQRS	No. De quejas, reclamos presentados / total estancias por municipio	1%	Proporcional al número de estancias
Cumplimiento a obras	Fechas reales entrega de la obra/fecha propuesta de la obra	en obra	90%
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO
* Establecer un sistema de recolección de PQRS sistematizado para verificar trazabilidad de la queja, reclamos o solicitud presentada			2000000
* Desarrollar cronogramas de obra (empezo - finalizo)			NA

Tabla. 19 BSC Institucional

- AUMENTAR LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL EMPLEADO:** Se basa en dos propuestas, **lograr el máximo recaudo por usuario y disminuir el costo de las obras**, se debe tener en cuenta que el realizar las obras por parte de la Empresa de forma directa trae sus ventajas y desventajas, entre las ventajas tenemos: aprovechar la capacidad y el entrenamiento continuo de los supervisores y técnicos con que cuenta la empresa, como hemos venido

diciendo la capacitación en redes externas se debe hacer de forma empírica y nuestros supervisores acumulan buena experiencia en el desarrollo de las obras, también se debe tener en cuenta que son muy pocas las empresas contratistas que se dedican a la construcción de este tipo de obras ya que el diseño del proyecto pertenece a INGASOIL S.A. E.S.P., por tal motivo las que están capacitadas para desarrollar este tipo de obras cobran hasta un 50% por encima de lo que le cuesta a la empresa hacerla directamente, dinero con el cual avanzamos en la ejecución de las obras y nos brinda a la vez una buena rentabilidad.

En cuanto a la construcción de las obras internas si existen gran cantidad de contratistas dedicados a esta labor, el problema es que estas contratistas nacieron y se hicieron en las grandes ciudades y primero los técnicos elevan sus precios por el sólo hecho de trasladarse a la provincia, segundo están acostumbrados al movimiento de la ciudad, donde los usuarios no tienen mucho tiempo para estar presentes en la instalación de una red interna y lo que le interesa es que se la hagan lo más rápido posible, empleando el método a la vista, es decir la tubería va expuesta sobre la pared y de esta manera rinde el número de internas hechas que es por lo que se le paga al técnico, en los municipios la gente no tiene afán y además es una novedad que entren a sus viviendas a realizarle una obra y quieren que se las hagan empotradas en las paredes lo que ocasiona el doble de tiempo en la ejecución de la interna y por tanto genera roce entre los usuarios y los instaladores, muchas veces llevando a reprocesos en las instalaciones lo que incrementa los costos. Todo lo anterior es lo que nos ha obligado a realizar las obras en forma directa y a su vez a disminuir los costos en la ejecución de obras, lo que nos representa una rentabilidad adicional. En cuanto al máximo recaudo de los usuarios se está optimizando el uso del servicio e induciendo a los municipios de climas fríos a utilizar los calentadores de agua.

- **PROMOVER EL USO DEL GAS DOMICILIARIO POR REDES Y FIDELIZAR USUARIOS AL SERVICIO:** Este objetivo se basa en la disponibilidad de GLP para el suministro del municipio y sus usuarios que por demás es una obligación de INGASOIL S.A. E.S.P., ya que desde el momento de conectar a los usuarios la Superservicios está vigilante que al usuario tenga gas en sus viviendas en forma permanente, en este sentido ECOPETROL y el Ministerio de Minas y Energía son consientes de la demanda de GLP en el país y tienen claro que la oferta debe estar siempre por encima o a la par, garantizando a través de nosotros los Distribuidores que el servicio no se vaya a parar por falta de combustible, inclusive hemos podido ver que en épocas de verano cuando las represas bajan sus niveles y las hidroeléctricas son insuficientes y se requiere prender la termoeléctricas que operan con gas natural, el gobierno prefiere dejar sin gas a los vehículos que a los usuarios de gas domiciliario.

Con lo anterior existe un ambiente de tranquilidad en el suministro a los usuarios del servicio ya que es un compromiso a nivel gubernamental. La fidelización de los usuarios tiene dos etapas, la primera es en el proceso de gestión y desarrollo de las obras donde prima la desconfianza normal de los usuarios ya que deben dar un dinero y recibir el servicio después, también influye la parte política ya que el usuario asocia las obras a desarrollar en los municipios con la administración municipal y muchas veces hasta se dice que la empresa es del alcalde del municipio, todo esto es aprovechado por los opositores a la administración de turno quienes le dan “buen uso” al correo del voz a voz muy utilizado en los municipios para desinformar a los usuarios, esto complica y hace más demorado la inscripción de los usuarios al proyecto que ha medida que se va desarrollando la obra van perdiendo sus temores y acuden a inscribirse apoyados también en los subsidios que entrega la gobernación que son otorgados a los usuarios que estén inscritos. Luego en la segunda fase cuando los usuarios disfrutan del servicio la fidelización se da de forma natural y casi que obligatoria porque la empresa que llevaba los cilindros deja de ir y porque no existe sino esa empresa para brindarle el servicio de gas por redes y la cobertura en la cabecera municipal del municipio es total.

- **FORTALECER LA CALIDAD DEL SERVICIO:** INGASOIL S.A. E.S.P., empezando por la Gerencia General siempre se ha caracterizado por ser responsables con los objetivos de la empresa, **es peligroso** caer en la irresponsabilidad o estar al borde de ella debido a que la empresa que presta el servicio en determinado municipio es única, sino se tienen una bases sólidas en seriedad y responsabilidad, unido a la falta de competencia, a veces hace perder el norte y convierten a la empresa en irresponsable y conflictiva deteriorando su imagen. Nuestro propósito es crecer no sólo en el Departamento de Santander sino a nivel nacional e internacional y tenemos claro que para lograr estos propósitos debemos mantener en el tiempo la imagen de empresa seria y responsable mejorando todos los días nuestros estándares de calidad y servicio al cliente puesto que los usuarios son los jueces directos de nuestro trabajo y una alta aceptación nos facilita incursionar en otros mercados ya que tenemos una referencia positiva. Por lo anterior INGASOIL S.A. E.S.P., no escatimará esfuerzos dirigidos a mantener un grado de satisfacción muy alto en nuestros usuarios.
- **ESTABLECER UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESOS:** Para fortalecer la calidad del servicio debemos tener una muy buena organización de la empresa basada en procesos claros y manejando indicadores realizables, creíbles y optimistas que redunden en el crecimiento continuo de la Empresa, este proceso de organización de la Empresa se está realizando constantemente al ritmo de crecimiento de la misma.

- **DESARROLLAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL:** Al igual que el punto anterior todos los esfuerzos de la Empresa van dirigidos a mejorar la calidad del servicio al usuario quien al final es nuestro objetivo principal, tenemos claro que debemos estar muy bien organizados y para esto necesitamos que el personal que labore en la Empresa esté plenamente convencido de los objetivos a lograr. Desafortunadamente no es muy frecuente el ofrecimiento de cursos relacionados con nuestra actividad, pero estaremos atentos en el momento en que sean ofrecidos y paralelamente estamos desarrollando charlas con el personal de las oficinas principales que motiven nuestros indicadores inclusive con bonos a las mejores metas cumplidas, en los municipios cada vez que se viaja a revisar las obras se realizan reuniones con los operarios, supervisores, técnicos y secretarias para recalcar nuestros objetivos y también brindarles premios a los esfuerzos realizados, una vez al año se traen las secretarias de los diferentes municipios a una capacitación en Bucaramanga de tres (3) días con todo pago y se remata con una tarde recreativa.
- **AMPLIAR NUESTRO MERCADO:** En Santander se agotan los municipios que no tienen el servicio de gas domiciliario por redes, estimamos que de los 35 municipios que faltan por atender, mínimo 8 y máximo 12 serán para INGASOIL S.A. E.S.P., los cuales se harán en máximo dos (2) años, recordando que el Departamento de Santander es pionero en la masificación del gas domiciliario por redes, en el 2012 y 2013 deberíamos tener gestionado el(los) Departamento(s) al cual vamos a ingresar y que municipios serían los escogidos, con esto garantizamos la ampliación del mercado a nivel nacional, pero para llegar a esas metas debemos mantenernos como una de las empresas con mayor crecimiento, seriedad y responsabilidad en el mercado.
- **FORTALECER LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA:** Es claro que los cambios continuos en los mercados obligan a las empresas que deseen sobresalir a mantenerse a la vanguardia en todo lo que tiene que ver con la tecnología. INGASOIL S.A. E.S.P., se ha venido preparando para que su infraestructura tecnológica este abierta y se pueda compenetrar con las nuevas tendencias en todos los aspectos, podemos decir que no se ahorraran esfuerzos para mantenernos a la vanguardia en tecnología.

8. CONCLUSIONES

- INGASOIL S.A. E.S.P. no posee actualmente una planeación estratégica formal, ha tenido un desempeño normal aumentando sus objetivos y logros mejorando su rendimiento y su capital privado, pero a pesar de sus éxitos en el ciclo de crecimiento se evidencia una debilidad en la parte administrativa, pero también posee fortalezas que puede desarrollar y mejorar, las cuales pueden llevarla al éxito de la organización y las cuales se tienen en cuenta en el desarrollo de este trabajo.
- El diagnóstico inicial de la empresa permitió identificar el estado de avance de los componentes de la formulación estratégica, demostrando la necesidad de establecer los mecanismos que le permitan a la empresa proyectarse y permanecer en el futuro.
- El análisis del estado actual (Interno y externo), fue el soporte generador para formular la nueva planeación estratégica de la organización, como reformular su misión, visión, valores, políticas, objetivos, iniciativas estratégicas, indicadores, metas y planes de acción, diseñados de acuerdo al análisis de las herramientas de diagnóstico.
- Al mando de la Gerencia General en cabeza del Ing. Jaime Corzo, se diseñó una planeación estratégica comprensible para cualquier integrante de la empresa y que define realmente el fondo último de sus actividades que es la satisfacción del usuario. Los accionistas poseen las capacidades y experiencia suficiente para llevar el redireccionamiento al éxito organizacional.
- INGASOIL S.A. E.S.P. es una empresa atractiva en cuanto a sus actividades, como en su crecimiento y este debe ser su mejor carta de presentación, para avanzar en su fortalecimiento gerencial y en su gestión administrativa y lograr que esta planeación estratégica sea absorbida por cada una de las personas integrantes de la organización.

9. RECOMENDACIONES

- La tarea de la planeación estratégica no termina con formularla, sino implementarla, conseguir que los gerentes y empleados lleven a cabo las estrategias formuladas. Si los gerentes no saben implementar correctamente la estrategia no servirá de nada que esta sea excelente para la organización.
- Si no se evalúan los resultados obtenidos en la empresa para conocer la efectividad de las estrategias no se podrá reconocer el desempeño del resultado de las mismas y poder realizar las correcciones necesarias.
- Realizar por lo menos en un año (1) una evaluación con respecto al análisis de la capacidad interna y externa y verificar sus fortalezas y debilidades con el fin de poder establecer nuevas estrategias y nuevos métodos con respecto a la formulación de los objetivos, metas e indicadores del sistema.
- Es importante que los directivos suministren la totalidad de los recursos necesarios para la puesta en marcha de los planes de acción, además de que estén al frente del proceso de implementación en función de una gestión constante, corroborando el normal desempeño de las estrategias, acciones y actividades a seguir para tomar oportunas y adecuadas decisiones en momentos justos.

BIBLIOGRAFIA

- RUSSI O., Alfonso. Gerencia de la planificación estratégica. Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, 2011.
- CARRENO ZUNIGA Sandra Yovana y VALENCIA PRADA Sonia Janeth; planeación estratégica para la superintendencia de servicios públicos domiciliarios delegada para Santander, norte de Santander y Boyaca proyecto. Universidad Industrial de Santander.
- DIAZ B, Bernardo. Guía didáctica y módulo de planeación estratégica. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Fundación Universitaria Luís Amigó, Medellín, Colombia, 2007.
- Ministerios de minas y energía. (13 de octubre de 2011). *Título. Comisión reguladora de energía y gas*, del sitio Web www.creg.gov.co.