

**ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA GAS NATURAL Y GLP BASADA
EN UN ANÁLISIS DE COMPETENCIA DE CONSUMO EN EL DEPARTAMENTO
DEL META AÑOS 2011 – 2014**

HILARI SARAI ROMERO JIMÉNEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO – QUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA**

2016

**ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA GAS NATURAL Y GLP BASADA
EN UN ANÁLISIS DE COMPETENCIA DE CONSUMO EN EL DEPARTAMENTO
DEL META AÑOS 2011 – 2014**

HILARI SARAI ROMERO JIMÉNEZ

Monografía para obtener el Título de
Especialista en Gerencia de Hidrocarburos

ING. JULIO CÉSAR PÉREZ

Director

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO – QUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

Esta monografía está dedicada a Dios en primera persona, a Él toda la honra y la gloria.

A mi madre y hermanos que siempre estuvieron ahí para apoyarme, a pesar de la distancia. Los amo demasiado.

A mi hija y esposo que son los motores de mi vida y quienes me entendieron y comprendieron en toda esta especialización, en cada uno de los viajes y en cada fin de semana que estuve lejos, me llenaron de su amor y comprensión. Los amo con toda mi alma, mente y corazón.

Quiero agradecer de manera especial a mi cuñada Ana María, por su hospitalidad y compañía durante estos dos años de estudio y a mis suegros por todo el apoyo brindado en esta etapa tan importante en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a cada uno de los compañeros y profesores de la Promoción X de Gerencia de Hidrocarburos de Bogotá, por las sugerencias, consejos, experiencias y vivencias registradas durante estos dos años de estudio.

A Llanogas S.A. E.S.P. y en especial a Margarita Hurtado Arrubla, por su colaboración y atención siempre presentes en todo momento de la realización de esta monografía.

Al Ingeniero Julio Cesar Pérez, director de esta monografía, por todas las sugerencias y asesorías realizadas. Así mismo, a todo el cuerpo administrativo UIS en Bogotá y Bucaramanga por toda la colaboración, asesorías y guía presente en todos estos dos años.

A todos los que de una u otra forma influyeron en la realización de esta monografía para optar al título de especialista de Gerencia de Hidrocarburos

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
1. ANTECEDENTES	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 USOS DEL GAS NATURAL	21
2.2. USOS DEL GLP	22
2.3 FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR DEL GAS NATURAL	23
2.4 FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR DEL GLP	24
2.5 ESTRATEGIA Y ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	25
2.5.1 Estrategia	25
2.5.2 Estrategia de Diferenciación	26

3. ANÁLISIS DE CONSUMO DE GAS NATURAL Y GLP DURANTE 2011 – 2014 EN EL DEPARTAMENTO DEL META.....	28
3.1 ANÁLISIS DE CONSUMO DEL GAS NATURAL.....	28
3.1.1 2011.....	28
3.1.2 2012.....	31
3.1.3 2013.....	36
3.1.4 2014.....	41
3.2 ANALISIS DE CONSUMO DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP).....	45
3.2.1 2011.....	45
3.2.2 2012.....	47
3.2.3 2013.....	50
3.2.4 2014.....	53
4. EVALUACIÓN DEL COMBUSTIBLE MÁS USADO EN EL DEPARTAMENTO DEL META 2011 – 2014.....	57
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	60
5.1 ANÁLISIS DE PORTER.....	60
5.2 CONTEXTO ECONÓMICO.....	64

5.3 TENDENCIAS A CONSIDERAR.....	65
5.4 DOFA – DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (EMPRESA DISTRIBUIDORA MINORISTA DE GLP)	67
6. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION	68
6.1 PRODUCTO	68
6.2 SERVICIO.....	69
7. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION.....	70
7.1 PLAN TÁCTICO.....	72
7.2 VENTAJA COMPETITIVA.....	73
7.3 PENETRACIÓN DEL MERCADO.....	74
7.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	74
7.5 CLIENTES POTENCIALES	75
7.6 HOMOGENEIDAD	76
7.7 ANÁLISIS COMPETITIVO	76
7.8 ESTRATEGIA DE PRECIOS	76
7.9 ESTRATEGIA DE CANALES.....	77
7.10 ESTRATEGIA DE SERVICIO	77

7.11 ESTRATEGIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	77
7.12 ESTRATEGIA DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES	78
7.13 PROMOCIÓN DE VENTAS	78
7.14 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PROPUESTOS	79
7.15 RIESGOS.....	81
8. CONCLUSIONES	83
9. RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA para una empresa comercializadora minorista de GLP.....	67
Tabla 2. Número de Cilindros vendidos en el Meta 2011 – 2014.....	68
Tabla 3. Plan Táctico – Estrategia de Diferenciación.....	72
Tabla 4. Cronograma y presupuesto propuestos.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Consumo de gas natural en el Meta durante el año 2011.	29
Figura 2. Consumo Gas Natural Residencial 2011	30
Figura 3. Consumo Gas Natural No Residencial 2011.	31
Figura 4. Consumo de gas natural en el Meta durante el año 2012	32
Figura 5. Consumo Gas Natural Residencial 2012.	34
Figura 6. Consumo Gas Natural No Residencial 2012.	35
Figura 7. Consumo de gas natural en el Meta durante el año 2013.	36
Figura 8. Consumo Gas Natural Residencial 2013.	39
Figura 9. Consumo Gas Natural No Residencial 2013.	40
Figura 10. Consumo de Gas Natural en el Meta durante el año 2014.	41
Figura 11. Consumo Gas Natural Residencial 2014.	43
Figura 12. Consumo Gas Natural No Residencial 2014.	44
Figura 13. Consumo de GLP en el Meta durante el año 2011.	45
Figura 14. Consumo de GLP por Municipios en 2011.	46

Figura 15. Consumo de GLP en el Meta durante el año 2012.....	47
Figura 16. Consumo de GLP por Municipios 2012.	49
Figura 17. Consumo de GLP en el Meta durante el año 2013.....	50
Figura 18. Consumo de GLP por Municipios 2013.	52
Figura 19. Consumo de GLP en el Meta 2014.....	53
Figura 20. Consumo de GLP por Municipios 2014.	55
Figura 21. Consumo Gas Natural vs Consumo GLP en el departamento del Meta	57
Figura 22. Análisis de Fuerzas de Porter.....	61
Figura 23. Consumo Mundial de GLP por Renglones.....	64
Figura 24. Balance GLP (Escenario de Demanda Básico).	66

RESUMEN

TÍTULO

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA GAS NATURAL Y GLP BASADA EN UN ANÁLISIS DE COMPETENCIA DE CONSUMO EN EL DEPARTAMENTO DEL META AÑOS 2011 – 2014*

AUTORES

Hilari Sarai Romero Jiménez

PALABRAS CLAVES

ESTRATEGIA, ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN, GAS NATURAL, GLP, ANALISIS DE CONSUMO, META, COLOMBIA

DESCRIPCIÓN

Esta monografía presenta una estrategia de diferenciación para gas natural o GLP dependiendo de los resultados arrojados por un análisis de consumo de ambos combustibles en el departamento del Meta durante los años 2011 – 2014. En primera medida, para cada año se revisaran cada uno de los consumos presentados para usuarios residenciales y no residenciales, en el caso del gas natural, tratando de especificar cuáles fueron aquellas variables críticas en las variaciones de consumo presentados durante el año de estudio. Luego, se realizará lo mismo pero en este caso con los consumos de GLP, de manera que se puedan establecer aquellas razones que pudieran haber impactado en dicho momento el mayor o menor consumo del combustible. Habiendo terminado el análisis de consumo, se procederá a realizar una evaluación para determinar cuál fue el combustible con menor aceptación por parte del mercado metense y poder así descifrar las debilidades y fortalezas del producto, así como el entorno interno y externo en el que se desenvuelve una empresa distribuidora del combustible menos consumido. Naturalmente, se procederá luego a la formulación de la estrategia de diferenciación, con el fin de crear una ventaja competitiva que pudiera significar una mayor participación en el mercado energético de la zona analizado y potencializarlo como producto estrella. Dicha estrategia estará basada principalmente, en la mejor del servicio al cliente, la cercanía y relación con este, así como la ofrenda de recursos para poder acceder más fácilmente al producto, con métodos innovadores, difíciles de copiar y que generen recordación en el cliente.

*Monografía

** Facultad de Ingeniería Físico – Químicas. Especialización en Gerencia de Hidrocarburos. Director: Ing. Julio César Pérez.

ABSTRACT

TÍTULO

DIFFERENTIATION STRATEGY FOR NATURAL GAS AND LPG BASED IN AN CONSUMPTION ANALYSIS IN THE DEPARTMENT OF META YEARS 2011 – 2014*

AUTHOR

Hilari Sarai Romero Jiménez

KEY WORDS

STRATEGY, DIFFERENTIATION STRATEGY, NATURAL GAS, LPG, CONSUMPTION ANALYSIS, META, COLOMBIA

DESCRIPTION

This monograph presents a differentiation strategy for natural gas or LPG, depending on the results obtained from an analysis of consumption of both fuels in the department of Meta during the years 2011 - 2014. In a first step, every year will have a review of each one of the registered consumptions for residential and non-residential users in the natural gas case, trying to specify the critical variables in the consumption fluctuations, presented during that year. Later, it will show the same, but in this case, with the registered LPG consumptions, so as to establish those reasons which could have impacted, in that moment, the greater or the less consumption of the combustible. With the analysis of consumption finished, the next step will be to do a evaluation for determining which was the combustible with the less acceptance by the market and thus, to be able to decipher the strengths and weaknesses of the product as well as the internal and external environment in which a distributor-company of the less consumed combustible can operate. Naturally, it will proceed to the differentiation strategy formulation, in order to create a competitive advantage that could mean a greater share in the energetic market in the analyzed zone and potentiate that fuel as a star product. That strategy will be based mainly on the improvement of customer service, the relationship and closeness with it, as well as the recourses offering to get the product in an easier way, using innovative methods, difficult to copy and generate recall on the client.

*Monograph

** Faculty of Physic – Chemical Engineering. Specialization in Management of Hydrocarbons. Director: Eng. Julio César Pérez.

INTRODUCCIÓN

Las necesidades energéticas a nivel nacional se mantienen en constante cambio y son altamente influenciadas dependiendo de la coyuntura en la que se encuentran inmersas. Así mismo, ocurre en el departamento del Meta, territorio donde el auge de los combustibles ha representado el avance social y económico de esta pujante región. Sin embargo, la hegemonía de un solo servicio de combustibles para los usuarios que diariamente demandan energía y cada día demandan más, es riesgoso contar con una sola fuente de suministro, sin propender por la variedad energética.

El presente trabajo está destinado a la formulación de una estrategia de diferenciación para el combustible menos aceptado en el departamento del Meta durante los años 2011 – 2014. Esta será una estrategia que pueda dar al producto beneficiado una ventaja competitiva entre todos los productos similares en el mercado objetivo.

En la primera parte, se podrá observar un análisis de consumo para el gas natural, tratando de explicar las razones por las que se presentan picos y valles en el mismo a nivel departamental. El análisis se realiza año a año, con lo que es posible evaluar las variaciones interanuales presentadas y comprarlas con el marco nacional del mercado energético. Así mismo, se realizara lo propio para el GLP, estudiando los cambios presentados en el consumo para este tipo de combustible. Luego, se evaluarán los datos suministrados durante dicho análisis de consumo y se establecerá cuál de los dos tipos de combustible fue el que tuvo la mayor aceptación entre los consumidores del departamento del Meta

Cuando se haya determinado el tipo de combustible que no goza de la total aceptación del mercado consumidor, se realizará un análisis de entorno interno y externo con una empresa distribuidora tipo del combustible, así se pondrán detectar las posibles fortalezas y falencias que se han desarrollado en la actual estrategia que manejan para el mencionado tipo de combustible.

Finalmente, se podrecerá a la construcción de una estrategia de diferenciación, que permita no sólo el mejoramiento del desempeño actual del producto, sino que ofrezca un valor agregado al mercado, tanto que se sesgue todo a su preferencia. Así mismo, se vincularan las actividades principales que conformen el eje de dicha estrategia, como una serie de recomendaciones en la posible implementación de la estrategia que asegure los resultados esperados.

1. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El consumo de gas natural y GLP como principales combustibles para usos comerciales y residenciales, día a día va cobrando mayor importancia en la canasta de mercado energético nacional y en el departamento del Meta no podría ser la excepción. Sin embargo, las empresas distribuidoras de cada tipo de combustible no han desarrollado un plan de acción de diferenciación que permita que sus respectivos productos logren captar una mayor participación en el mercado.

Una de las situaciones que evidencia el fenómeno anterior, reside en la necesidad que tienen las empresas distribuidoras de gas natural de expandir su área de cobertura a nuevos mercados a nivel departamental donde, la mayoría de las veces, la distribución de GLP tiene un fuerte posicionamiento; estos proyectos de expansión son obligatorios cada 5 años debido a disposiciones de regulación y normativa vigente; otra situación que se presenta es la preferencia manifestada de los usuarios comerciales de los principales municipios del departamento por el gas de natural debido a la garantía de abastecimiento a costos razonables para ellos que sólo el flujo del gas natural combustible provee; caso contrario a lo que ocurre en aquellos usuarios de las zonas rurales cuya decisión de compra se inclina por el gas licuado de petróleo gracias a la facilidad de compra que representa para ellos, además de la ausencia de otra fuente de suministro de cualquier tipo de combustible. Además de las anteriores, la competencia comercial entre los dos tipos de hidrocarburos es fuerte y marcada al manejar los mismos productos sustitutos e igualmente a la regulación gubernamental que beneficia en ciertos períodos a un producto y en otros períodos a su competencia, tomando un carácter ambiguo.

De no cambiar el panorama de la canasta energética en el departamento, se podrían desencadenar una serie de consecuencias entre las cuales están: La disminución sustancial de la rentabilidad y creación de valor de las empresas distribuidoras, además de un estancamiento en el desarrollo de sus proyectos y posibles sanciones de tipo disciplinario; la no diferenciación por calidad y servicio dentro del término de la libre competencia; el establecimiento de una especie de monopolio de consumo en zonas rurales, influyendo muchas veces en alzas de los precios arbitrarias por intermediarios y el estancamiento de la demanda de cada producto, impactando directamente en la rentabilidad y la participación en dicho mercado.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La poca diversificación de la canasta energética, la fuerte competencia marcada entre los dos tipos de combustible, la ausencia de fuentes alternativas de combustibles en las zonas rurales que traen consigo cobros abusivos por actos de intermediarios y la necesidad de expansión de las empresas distribuidoras de gas natural, son fenómenos que han de una u otra manera influenciado la balanza de participación en el mercado tanto para el gas natural como para el gas licuado de petróleo (GLP). Por ello, el presente trabajo de monografía que pretende diseñar una estrategia de diferenciación para el producto que tenga menor aceptación entre los consumidores, servirá no sólo para conocer de manera compilada cuáles han sido las preferencias de los usuarios en el departamento del Meta durante los años 2011 – 2014 y los factores que en ellas han incidido, sino que se convertirá en una herramienta gerencial con base estadística que permita a cualquiera de los dos tipos de combustibles una mayor participación en el mercado. Los potenciales beneficiados de este trabajo de monografía son empresas distribuidoras y comercializadoras de gas natural y GLP al obtener una propuesta estratégica de cómo crear una diferenciación marcada con respecto a sus competencias en mercados segmentados, usuarios que deseen conocer la cadena de valor de cada

uno de estos tipos de combustibles y el valor agregado que pueda otorgar el planteamiento de una buena táctica comercial y la comunidad en general, interesada en evaluar cuáles han sido los principales efectos de un mercado energético centralizado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Plantear una estrategia de diferenciación para GLP y gas natural basada en un Análisis de competencia de consumo en el Meta años 2011 – 2014.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis de consumo de gas natural y GLP en el departamento del Meta durante 2011 – 2014 que permita comprender los factores de elección de cada combustible por parte de los consumidores durante dicho período.
- Determinar el tipo de combustible con mayor aceptación en el mercado durante 2011 – 2014 en el Meta con el fin de comprender y documentar el panorama energético de la zona.
- Examinar la situación comercial actual del producto con menor aceptación en la zona para detectar posibles falencias y/o debilidades en su actual estrategia.
- Diseñar una estrategia de diferenciación para el combustible con menor aceptación en el departamento del Meta, que le permita aumentar su participación en el mercado y posicionamiento con respecto a su competidor.

2. MARCO TEÓRICO

Este marco conceptual está enfocado en enumerar los principales usos del gas natural y de GLP, así como las cadenas de valor y funcionamiento de cada uno de sus mercados, con el fin de entender el contexto científico, económico y social en el análisis de consumo que se realizara posteriormente. Así mismo, se definirá el concepto de estrategia y estrategia de diferenciación para poder obtener una retroalimentación amplia acerca de la principal finalidad de esta monografía.

2.1 USOS DEL GAS NATURAL¹

- Sector Industrial y Petroquímico:

En este sector, puede ser usado como combustible o materia prima. Como combustible se emplea en equipos tales como hornos, secadores y calderas. Así mismo, el metano, principal componente del gas natural, es usado ampliamente en la producción de subproductos como monóxido de carbono, hidrógeno, metanol, ácido acético, anhídrido acético entre otros.

- Sector Termoeléctrico:

El principal uso dado en este sector se traduce en la generación de energía eléctrica a través de la combustión del gas natural por medio de turbinas o motores. Este tipo de transformación con gas natural produce menos emisiones, a comparación con la generación de energía a partir de carbón.

¹ ECOPETROL S.A. Productos Ecopetrol. Gas Natural. Usos del Gas Natural. [En línea] [fecha de consulta: 21 de Marzo de 2015] <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/productos-y-servicios/productos-ecopetrol/gas-natural/usos-del-gas-natural/>

- Sector Doméstico y Comercial:

Además de la cocción de alimentos, el gas natural se usa como combustible en sistemas de calefacción de agua, calentadores de ambiente, secadoras de ropa y demás instrumentos. En el consumo presentado por estos sectores, se centrará el estudio y análisis del mismo que servirá como base para desarrollar una estrategia de diferenciación para gas natural o GLP, motivo de estudio de la presente monografía.

- Sector Gas Natural vehicular (GNV) y Transporte:

En el país ha aumentado considerablemente el uso del gas natural como combustible vehicular caracterizándose por ser ecológico, económico, eficiente y seguro. Gracias a la combustión limpia del GNV y a las condiciones de operación del motor, las necesidades de mantenimiento y cambio de aceite se ven reducidas, razón por la cual muchos conductores y propietarios han decidido convertir su automotor a GNV. El punto de ignición en el gas natural es alrededor de 650°C, 300°C por encima de la gasolina, lo que lo hace una alternativa conveniente y segura.

2.2. USOS DEL GLP²

- Autogás:

El autogás ha sido un sector de muy rápido crecimiento debido a las fuertes restricciones ambientales derivadas de los altísimos niveles de contaminación alcanzados en algunos países, pero también impulsado con el enfoque de algunos gobiernos de diversificar la canasta energética del sector así como la rápida evolución tecnológica de los equipos de conversión; los menores costos de infraestructura frente a otros combustibles y el desempeño excelente de los

² UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENÉRGICA – UPME. Cadena del Gas Licuado de Petróleo 2013. Ministerio de Minas y Energía de Colombia. Bogotá, Colombia. 2013

vehículos. Sin embargo, en Colombia, el mercado colombiano de combustibles alternativos en el sector transporte se ha enfocado principalmente en fomentar el uso de gas natural vehicular (GNV) y los biocombustibles, con lo que el gas licuado de petróleo no ha sido muy usado en el país para esta tarea en específico.

- **Generación Eléctrica:**

Otro de los usos que se han venido analizando y estudiando para aprovechar al máximo este combustible es la generación de electricidad para zonas no interconectadas como la posibilidad de uso en plantas del Sistema Eléctrico Nacional donde a pesar de tener conexión eléctrica, por alguna razón presente inconvenientes en el suministro y calidad del servicio. Así mismo, Ecopetrol ha evaluado la posibilidad de usar GLP como combustible para sustituir diesel en la tarea de generar electricidad en sus campos de producción de petróleo y gas.

- **Petroquímica:**

El consumo de GLP en la industria petroquímica corresponde a su uso como insumo químico o materia prima para la producción de resinas y plásticos (polímeros, tales como polipropileno), entre otros productos. El uso petroquímico del GLP en el país, se ha entendido o asumido más como una alternativa que afecta la oferta, que como un sector adicional de consumo.

2.3 FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR DEL GAS NATURAL³

- **Producción:**

Es la obtención del gas directamente de los yacimientos a través de la perforación de pozos. Dependiendo de las condiciones de presión y temperatura del yacimiento,

³ COMISIÓN DE REGULACIÓN DE ENERGÍA Y GAS – CREG. Sectores que regulamos. Gas Natural. ¿Cómo Funciona? [En línea] [fecha de consulta:21 de Marzo de 2015] <http://www.creg.gov.co/index.php/es/sectores/gas-natural/como-funciona-gas>

el gas se puede encontrar asociado o en forma libre como sucede en los campos de Cusiana y La Guajira respectivamente.

- Transporte:

Es la conducción del gas natural a través de tuberías de acero y a alta presión, desde los campos de producción hasta la entrada de las ciudades o también llamadas “city gate” o puertas de ciudad y grandes consumidores como las termoeléctricas. El conjunto de tuberías por donde se transporta este combustible se denomina Sistema Nacional de Transporte.

- Distribución:

El gas se conduce a través de tuberías de baja presión desde la puerta de ciudad hasta el usuario final (residencial o comercial).

- Comercialización:

Es la actividad de comprar grandes cantidades de gas natural a los productores para venderla a los usuarios o a otras empresas del sector. Así mismo, contempla las actividades relacionadas con la medición del consumo a través de los contadores, la facturación del servicio y en general, las involucradas con la atención de usuarios.

2.4 FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR DEL GLP⁴

- Comercializador mayorista:

Es la actividad que involucra la producción de GLP en refinerías o yacimientos en el país, o la compra de este combustible en el mercado internacional para venderlo en grandes cantidades.

⁴ COMISIÓN DE REGULACIÓN DE ENERGÍA Y GAS – CREG. Sectores que regulamos. GLP. ¿Cómo Funciona? [En línea] [fecha de consulta: 21 de Marzo de 2015] <http://www.creg.gov.co/index.php/es/sectores/glp/como-funciona-glp>

- Transporte:

Es el encargado de trasladar grande volúmenes de GLP desde los sitios de producción o importación hasta sitios de almacenamiento a través de ductos conocidos como propano ductos o poliductos, carro tanques o transporte marítimo, especialmente para San Andrés, providencia y Santa Catalina.

- Distribución:

Es el transporte de GLP desde las plantas de abastecimiento hasta las plantas de envasado donde se introduce el combustible en cilindros y tanques especiales para garantizar la calidad y cantidad del gas y la seguridad del cilindro.

- Comercializador Minorista:

Es la actividad de vender el GLP al usuario final en su domicilio o en expendios. Lo anterior involucra actividades como la facturación del servicio, y en general, las involucradas con la atención a los usuarios (atención a consultas, reclamos, etc.).

2.5 ESTRATEGIA Y ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN:

2.5.1 Estrategia⁵⁶

La palabra estrategia es habitual en el vocablo cotidiano de los grandes empresarios y emprendedores. Sin embargo, su significado contiene miles de percepciones como personas envueltas en el mundo empresarial. La estrategia es la dirección intencionada al cambia para conseguir ventajas competitivas en los diferentes

⁵ CARRIÓN MAROTO, J. Estrategia: De la visión a la acción. Segunda Edición. España. ESIC Editorial. 2007.

⁶ PÉREZ URIBE, R. Gerencia Estratégica Corporativa (GEC). Colombia. Fuerza Aérea Colombiana. Instituto Militar Aeronáutico. 2010.

negocios de la empresa. Esto relaciona directamente el concepto de estrategia con el cambio y la creación de ventajas competitivas. Así mismo, se enuncia desde otro punto de vista que la estrategia se encuentra ligada con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.

Otra definición asegura que, son los medios por los cuales se logran los objetivos o aquellas acciones que deben realizarse para mantener o soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Siempre la definición de estrategia estará relacionado con una ventaja competitiva sostenible, lo que implica no sólo decidir cuáles son los mercados que se quieren explorar, sino cuales son los productos y/o servicios que se quieren ofrecer, así como cómo se asignará los recursos corporativos para poder alcanzar esa tan anhelada ventaja competitiva.

La principal finalidad de una estrategia es crear valor a todos los socios ofreciendo valor al cliente al mismo tiempo. Así pues, se puede decir que una estrategia no es simplemente poner en marcha a la empresa en el camino a ser mejor, sino ponerla en marcha en el camino a ser diferente.

2.5.2 Estrategia de Diferenciación

En una estrategia de diferenciación, el motivo básico de la estrategia consiste precisamente en diferenciarse lo más fuertemente posible de los competidores, lo que se tiene que realizar, en primer lugar, satisfaciendo de manera óptima las necesidades de los clientes. Por lo tanto, junto con la diferenciación se encuentra estrechamente vinculada la orientación al cliente, por ello este tipo de estrategias

se caracterizan por el hecho de que las fuerzas se concentran en posiciones estratégicas de resultados orientadas al mercado.⁷

Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación. Las características especiales que distinguen a los productos de una empresa podrían ser un mejor servicio, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el funcionamiento del producto, la vida útil o la facilidad de uso. Los requisitos de organización comunes para que una estrategia de diferenciación logre el éxito son una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y mercadotecnia, así como beneficios que atraigan a los científicos y gente creativa.⁸

⁷ PÜMPIN, C. GARCÍA, S. Estrategia empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa. España. Ediciones Días de Santos. 1993.

⁸ DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. México. Pearson Prentice Hall. 2003. 370 p.

3. ANÁLISIS DE CONSUMO DE GAS NATURAL Y GLP DURANTE 2011 – 2014 EN EL DEPARTAMENTO DEL META

Uno de los objetivos de esta monografía es realizar un análisis de consumo en el que se consignen las principales causas de cualquier variación presentada, además de los niveles del mismo. Así, el combustible que no cuente con la aceptación mayoritaria del mercado departamental, sería el elegido para empezar a enfocar la estrategia de diferenciación.

3.1 ANÁLISIS DE CONSUMO DEL GAS NATURAL

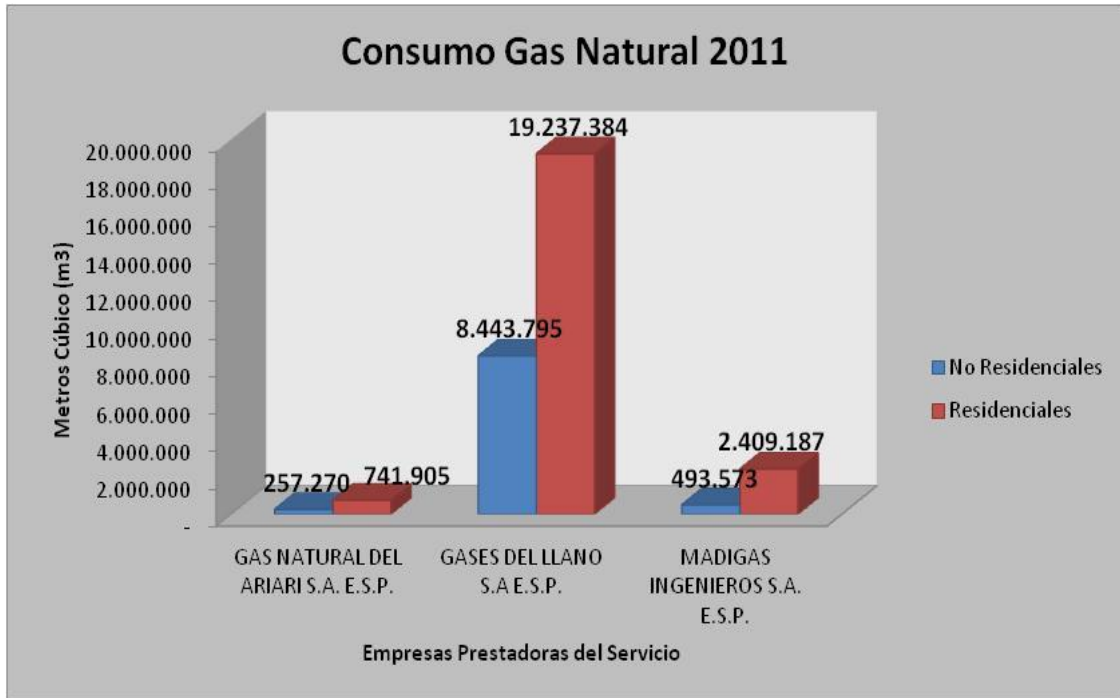
3.1.1 2011

Durante el año 2011, en el departamento del Meta, se encontraban tres empresas distribuidoras y comercializadoras de gas natural, quienes dominaban el 100% de las entregas del combustible: Gas Natural del Ari Ari S.A. E.S.P., cuyas actividades se centralizaban en la parte baja del Río Ari Ari; Madigas Ingenieros S.A. E.S.P., que posee redes de distribución de gas natural propias en varios municipios cercanos a Villavicencio y por último, Gases del Llano S.A. E.S.P., quien actualmente controla la distribución en la mayor parte del departamento.

Como lo indica la figura 1, el mayor consumo presentado durante el período analizado, lo tienen los consumidores residenciales con un total de 22.388.476 metros cúbicos, lo que ratifica una de las principales tesis de esta monografía como es, la preferencia de estos usuarios por el combustible. De este segmento de mercado, los estratos 2 y 3 con consumos de 9.020.720 y 7.246.386 metros cúbicos

respectivamente, se convierten en los segmentos de este mercado que más consumen gas natural en el departamento, como se puede apreciar en la figura 2.⁹

Figura 1. Consumo de gas natural en el Meta durante el año 2011.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

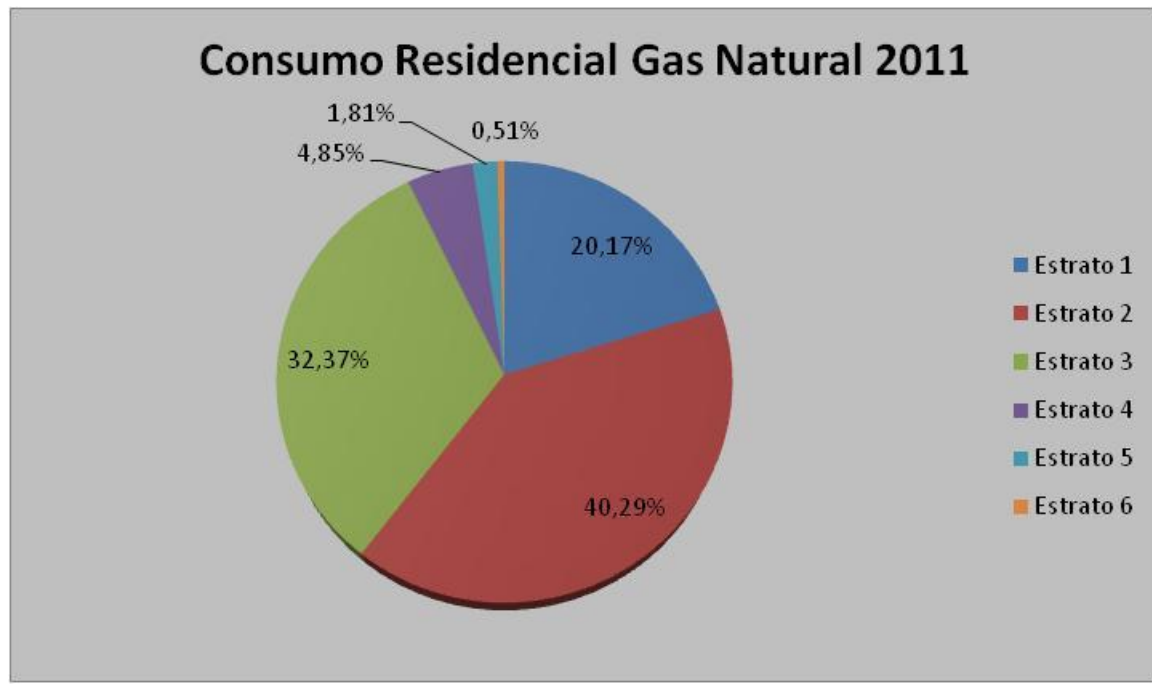
Esto se debe a que la mayoría de viviendas de los habitantes que residen en cabeceras municipales diferentes a la capital metense, se encuentran estratificadas en los niveles antes mencionados y que también permitirá inferir que el ingreso económico del consumidor empieza a marcar una tendencia de consumo. Además, las empresas distribuidoras han sido capaces de emprender campañas de mejoramiento en la prestación del servicio público, lo que llama la atención de nuevos suscriptores. El mayor consumo del año 2011 para consumidores

⁹ SISTEMA ÚNICO DE INFORMACIÓN - SUI. Reportes Comerciales. Servicio Gas Natural [En Línea] [Fecha de consulta: 15 de Mayo de 2015] <http://www.sui.gov.co/SUIAuth/portada.jsp?servicioPortada=5>

residenciales, se registró durante el tercer trimestre, con un aumento del 4% con respecto al trimestre anterior del mismo año y en donde se alcanzó un consumo de 6.064.727 metros cúbicos.

En el caso de los usuarios no residenciales, cuyo gasto fue de 9.164.638 metros cúbicos en el 2011, fue el sector comercial el que más consumió el combustible seguido por el renglón industrial. Al igual que para usuarios residenciales, el período de mayor consumo generado para los usuarios no residenciales fue el tercer trimestre del año, con un aumento de 19% con respecto al trimestre anterior y un consumo de 2.689.302 metros cúbicos, con lo que se puede inferir que los meses de Julio, Agosto y Septiembre empiezan a marcar tendencia como pico de consumo.

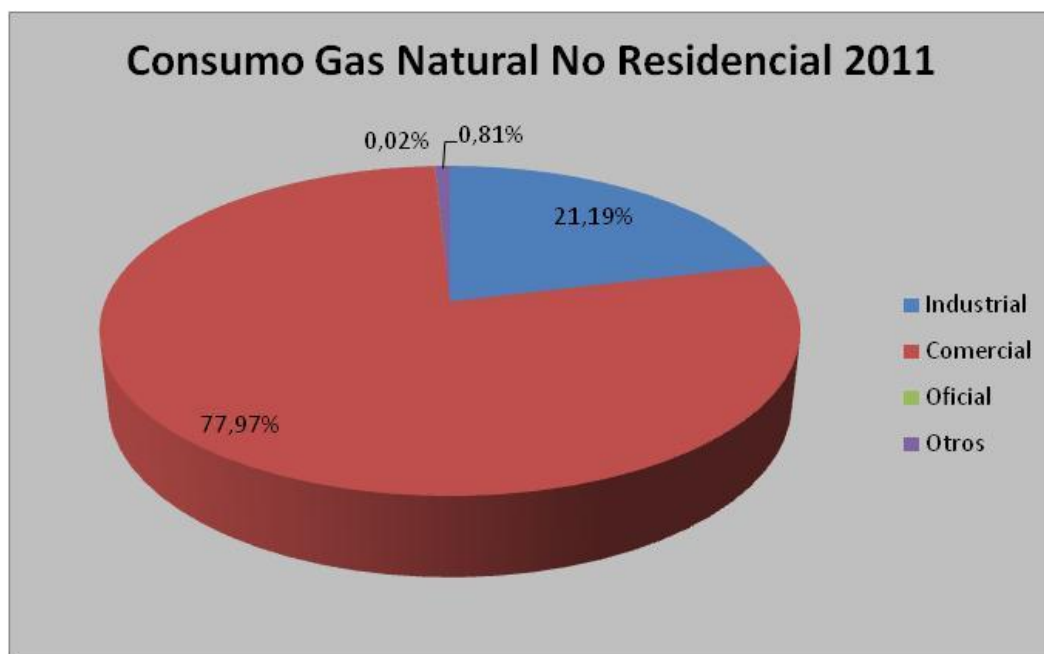
Figura 2. Consumo Gas Natural Residencial 2011



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI)

De igual forma, en el último trimestre del 2011, se registraron bajas en el consumo de gas en este tipo de usuarios en un 15, 57%, con respecto al trimestre anterior, esta debida a una baja en las actividades comerciales en algunos de las principales cabeceras municipales del departamento. Durante el último trimestre, el Meta presenta su mayor temporada festiva en todo el año, trastornando en cierto modo, el consumo normal promedio de gas natural para usuarios tanto residenciales como no residenciales, como se ha podido notar.

Figura 3. Consumo Gas Natural No Residencial 2011.



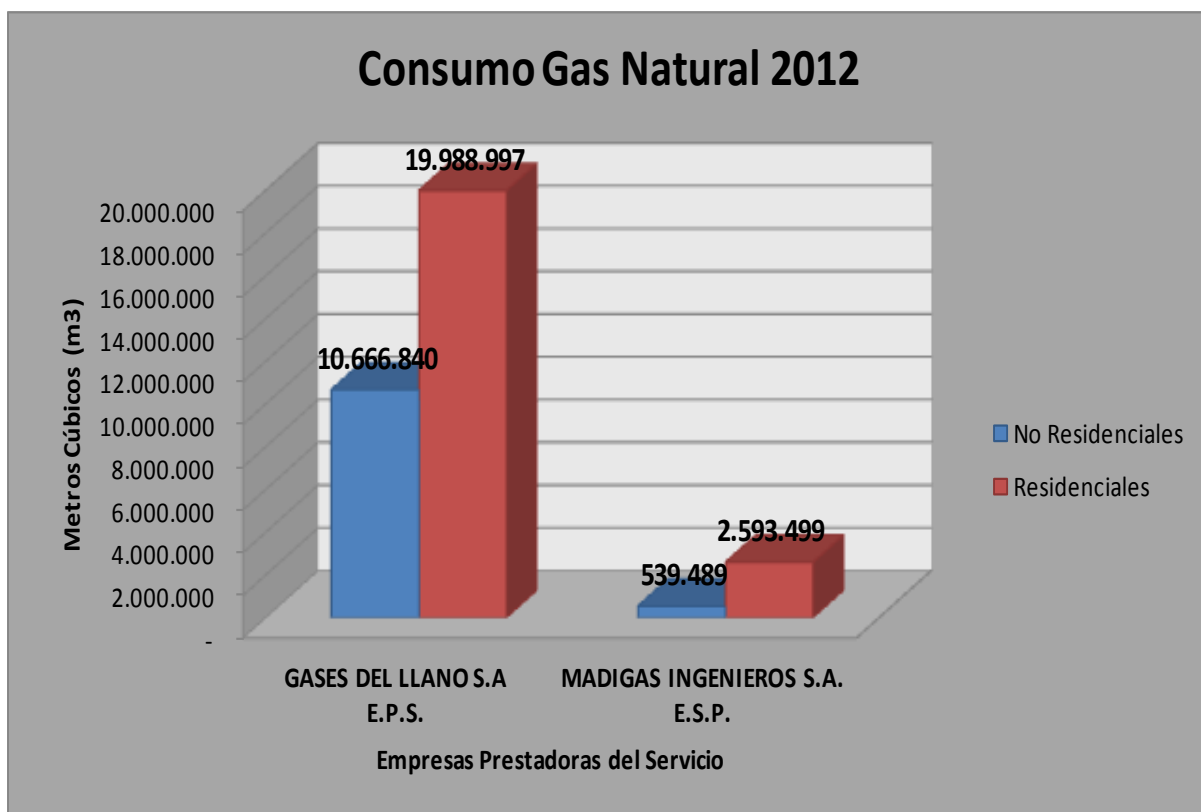
Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

3.1.2 2012

Durante el año 2012, Gas Natural del Ari Ari S.A. E.S.P. celebró un contrato con Gases del Llano S.A. E.S.P., en donde esta última se comprometía a asumir las operaciones de distribución y comercialización del gas natural en toda su área de

influencia. De esta manera, los mercados atendidos por parte de Gas Natural del Ari Ari, serían a partir de ese año reportados ante el Sistema Único de Información dentro de los mismos informes de Gases del Llano S.A. E.S.P, razón por la cual dentro de la figura 4 correspondiente al consumo de gas natural a nivel departamental en el 2012, no se observan los metros cúbicos consumidos por los suscriptores de Gas Natural del Ari Ari S.A. E.S.P.

Figura 4. Consumo de gas natural en el Meta durante el año 2012



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Así como se muestra en la gráfica, el mercado residencial sigue acaparando el mayor nivel de consumo con 22.582.476 metros cúbicos, lo que refiere un aumento del 0,87% con respecto a las cifras de 2011. Aunque el patrón de variación positiva para los usuarios residenciales se mantuvo para el período de 2012, la mayor

variación se presentó entre los usuarios no residenciales con un consumo de 11.206.329 metros cúbicos, lo que representa un aumento del 21,88% frente al consumo presentado durante el año anterior.

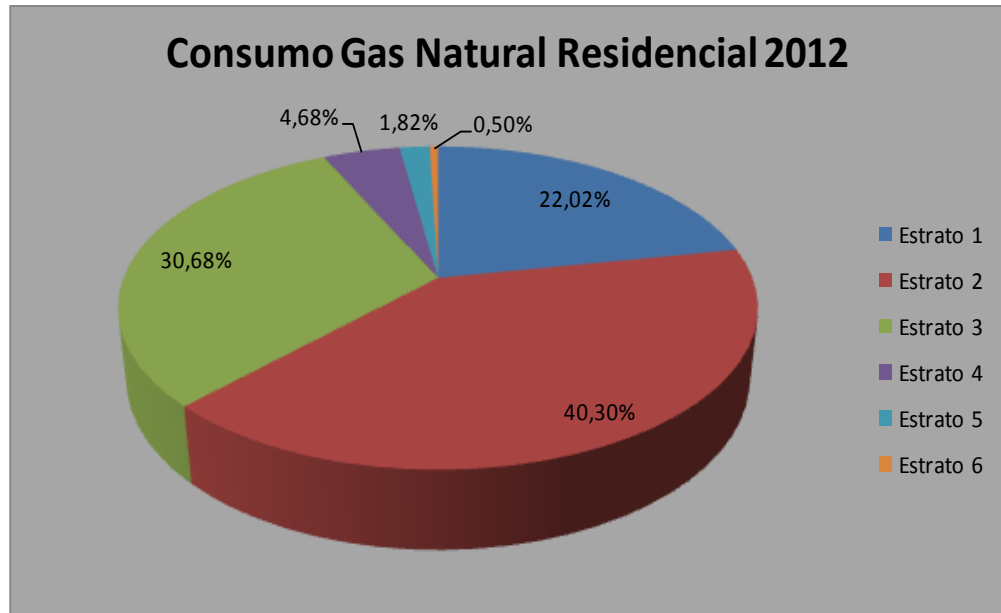
Hablando concretamente del mercado residencial, el número de suscriptores al servicio aumento en 5,54%, es decir, hubo una incorporación de 7.477 nuevos usuarios. Y es que no es para menos: Según cifras del DANE, la estimación de constitución de nuevas viviendas ocupadas para el departamento del Meta fue de 233.305, lo que evidenció un aumento de 6.902 hogares más que en 2011.¹⁰Nuevas viviendas estimadas representan un reto comercial al momento de iniciar tareas de captación de nuevos usuarios y ampliación de la cuota de mercado que tiene el combustible. Del mismo modo, el mayor consumo de gas natural para usuarios residenciales, se obtuvo en el tercer trimestre del año con un aumento del 4,11% con respecto al trimestre inmediatamente anterior; caso contrario al primer trimestre, donde se registró el consumo más bajo en todo el año con 5.505.616 metros cúbicos.

En el 2012, la cuota de participación de cada estrato en el consumo general de usuarios residenciales, se mantuvo en la misma medida que en 2011. Los estratos 2 y 3 siguieron siendo los niveles que más consumo tuvieron con un 40,29% para el estrato 2 y un aumento aproximado al 2% para el estrato 3. La preferencia de estos niveles por este tipo de combustible se empieza a marcar también como un patrón recurrente tanto en el consumo como en su singular comportamiento durante los años 2011 y 2012. Sin embargo, el mayor aumento de consumo de un año a otro, se presentó en el estrato 1 con un aumento del 9,18% con respecto al consumo

¹⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE. Estimaciones 1993 – 2005 y proyecciones 2005 – 2020 de viviendas ocupadas, nacional y departamental por área. [En línea] [Fecha de consulta: 18 de Diciembre de 2015] <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

facturado en el año 2011, seguido del estrato 5 que incrementó su consumo en 1,35%.

Figura 5. Consumo Gas Natural Residencial 2012.



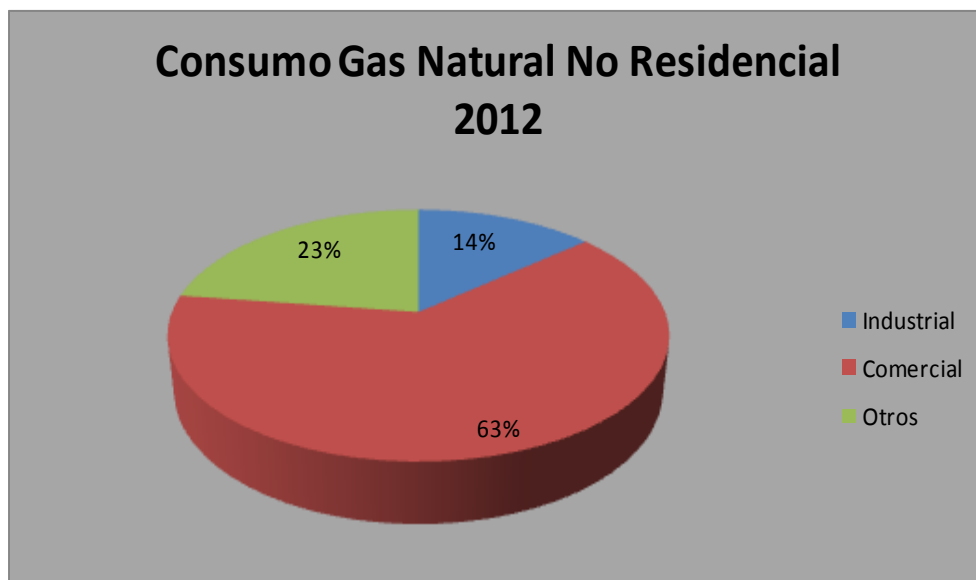
Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Esto se debe a que durante el 2012 se realizaron campañas publicitarias y varias estrategias de mercadeo por parte de las empresas distribuidoras, especialmente Gases del Llano S.A. E.S.P. que controla la mayor parte de la distribución en la zona, para invitar a nuevos usuarios que preferían a su principal competidor de producto y segundo tipo de combustible objetivo de este análisis como es el GLP.

Para los usuarios no residenciales, hay una variación en la base de datos e información encontrada en el Sistema Único de Información (SUI). El nivel oficial reportado en 2011, no presentó reportes ni datos de consumo para los años 2012 y 2013, con lo que para los períodos mencionados, no se pueden realizar los análisis pertinentes para ese renglón en particular. Ahora, prosiguiendo con el estudio de este tipo de consumidores, se puede decir que el consumo de gas natural obtuvo

un considerable incremento de 21,9%. Aunque los renglones industrial y comercial sufrieron retracciones de 21% y 0,8% respectivamente y en comparación con los valores presentados durante 2011, fue el renglón de otros (como lo clasifica el Sistema único de Información) el que tuvo un astronómico incremento de más del 100% y es que bajo ese renglón de otros, se encuentra el consumo ligado a GNV o Gas Natural Vehicular¹¹. El auge de conciencia ecológica, eficacia en operación, costos bajos e incentivos por parte del gobierno nacional al momento de realizar el traspaso de gasolina a gas natural vehicular, concluyo en un rápido aumento del consumo del gas para fines de transporte y movilidad; tanto así que en este nivel de usuarios se facturaron 2.553.061 metros cúbicos, es decir, más de dos millones de metros cúbicos más que en el año inmediatamente anterior, según datos del Sistema Único de Información. En la participación de cada tipo de usuarios no residenciales, el renglón comercial sigue ostentando el título de mayor consumidor con un 77,97% del total del consumo facturado, seguido nuevamente por el sector industrial, quien disminuyó su participación en un 35,20%.

Figura 6. Consumo Gas Natural No Residencial 2012.

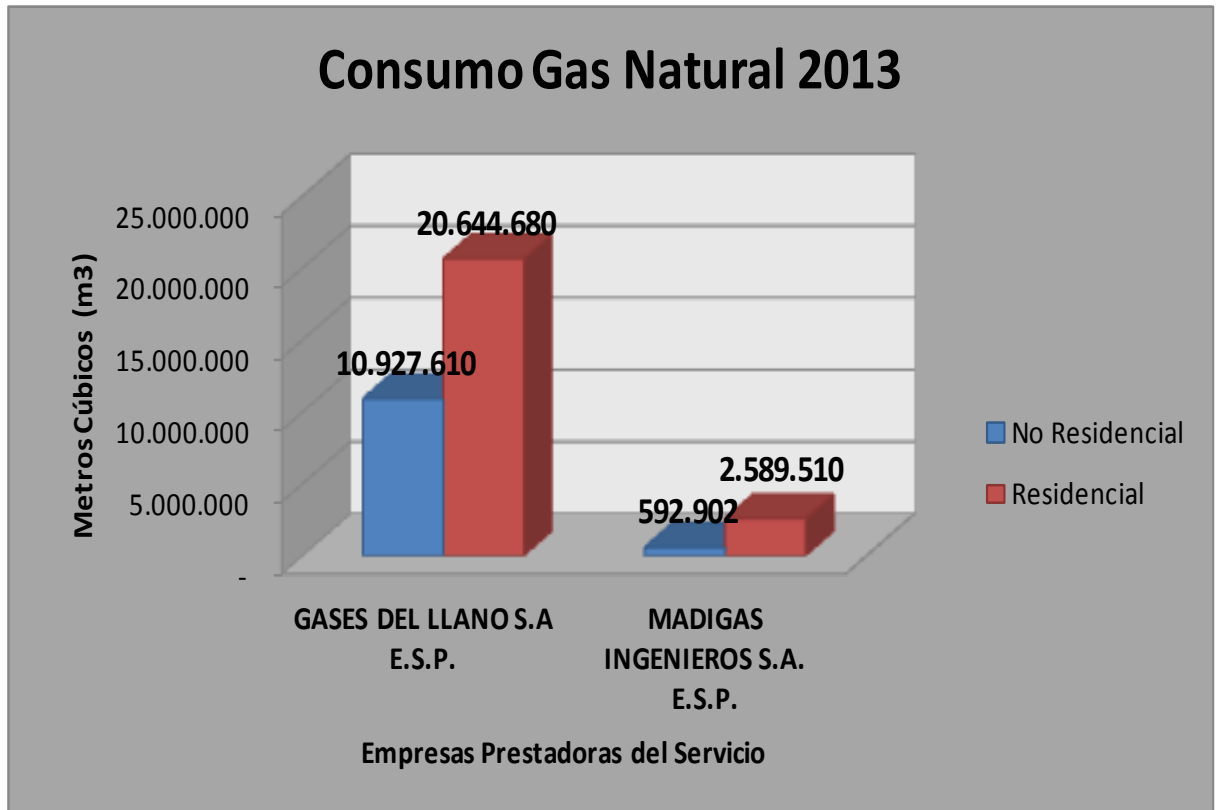


¹¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE. BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Informe de Coyuntura Económica Regional – Departamento del Meta. Bogotá, 2012. 91 p.

Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI)

3.1.3 2013

Figura 7. Consumo de gas natural en el Meta durante el año 2013.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Durante el año 2013, la Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG realizó fuertes cambios al modelo de comercialización del gas natural que hasta ese momento se usaba. Bajo la resolución 089 de 2013 del 14 de Agosto del mismo año, se dio a conocer un nuevo marco regulatorio en donde se regulan aspectos comerciales del mercado mayorista de de gas natural, como parte del manual de operación de gas natural. Así mismo, la norma era la hoja de ruta acerca de las disposiciones aplicables a las negociaciones del suministro y transporte del gas natural, usado efectivamente como combustible que se realizaran en el mercado

primario y secundario.¹² Algunos de los aspectos principales de la resolución que podrían impactar directamente el consumo del gas eran:

- La elaboración de un estudio de demanda versus oferta con un horizonte de 5 años, que determinaría el mecanismo de compra del gas natural por parte de los distribuidores y comercializadores a los productores. En este sentido si la oferta superaba a la demanda en 5 años, se podrían realizar negociaciones directas entre los participantes en el mercado; en caso contrario, las cantidades y capacidades contratadas serian asignadas por medio del método de subasta.
- Los gastos de operación de este gestor del mercado serían cancelados por todas las empresas prestadoras del servicio a nivel nacional y se podría transmitir los costos al usuario final.
- La celebración de contratos a 1 o 5 años solamente.
- La nueva facultad otorgado a grandes consumidores o usuarios no residenciales con consumos considerables de celebrar contratos directamente con los productores – comercializadores y transportadores, sin necesidad de la participación de distribuidores y comercializadores.

En este sentido, la regulación seria un factor apreciable a partir de este momento para seguir monitoreando la variación de consumo interanual, sobretodo en usuarios no residenciales o grandes consumidores del combustible, al tener la posibilidad de contar con contratos y negociaciones directas sin tener que pagar una cuota de intermediación y/o distribución.

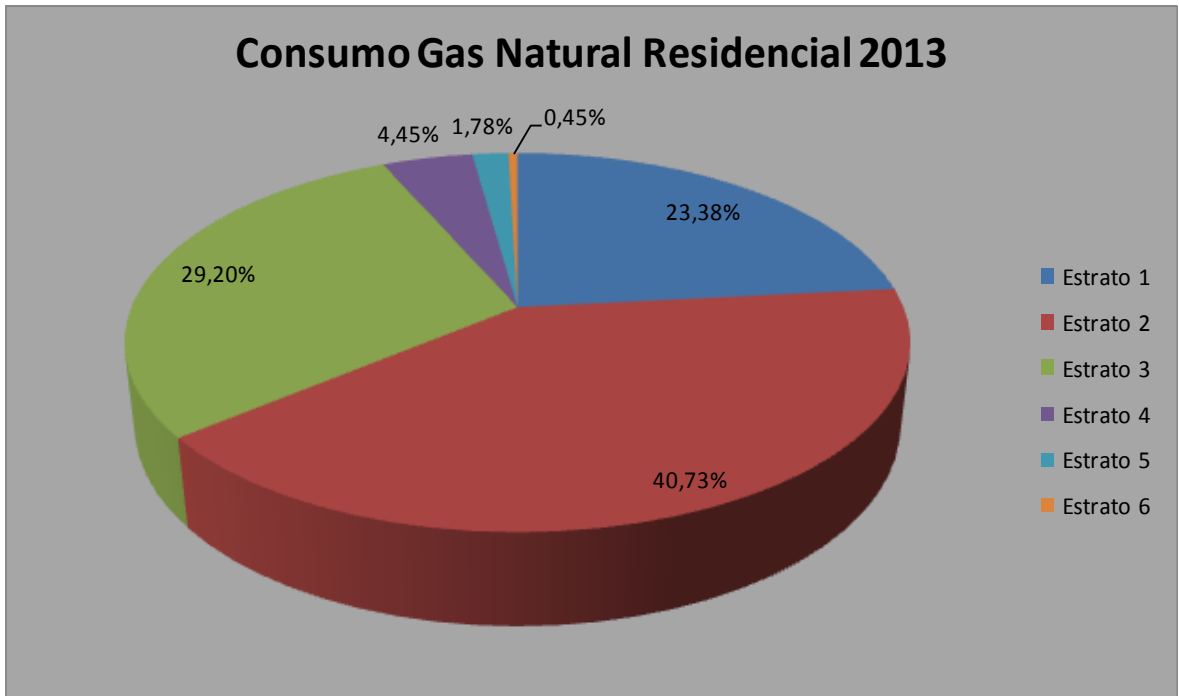
¹² COMISIÓN DE REGULACION DE ENERGÍA Y GAS – CREG. Resolución CREG 089 de 2013. [En línea] [Fecha de consulta: 19 de Noviembre de 2015] [http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/1c09d18d2d5ffb5b05256eee00709c02/2d69cd3e359d971d05257bc8008299e3/\\$FILE/Creg089-2013.pdf](http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/1c09d18d2d5ffb5b05256eee00709c02/2d69cd3e359d971d05257bc8008299e3/$FILE/Creg089-2013.pdf)

Hasta este punto, ya es un hecho que el mayor consumo del gas natural en el departamento del Meta, lo tienen los usuarios residenciales, como lo ratifican los datos presentados en la figura 7. El consumo residencial para 2013 fue de 23.234.190 metros cúbicos, mientras que para los usuarios no residenciales fue de 11.520.512 metros cúbicos. Al igual que en los años anteriores, el patrón de aumento interanual se mantuvo y en esta ocasión, se registro un incremento del 2,89% del consumo con respecto a los niveles del año anterior, algo favorable si se compara con el 0,8% correspondiente al aumento del consumo entre 2011 y 2012.

Para el mercado residencial, la aportación de cada estrato en la torta de consumo general tuvo algunas variaciones en comparación con el período de 2012. Aunque los estratos 2 y 3 se mantuvieron como los mayores consumidores del combustible, fue el estrato 1 el que registró el mayor aumento en su participación en el consumo global de usuarios residenciales, con un 6,21% más que en el año anterior, tomando un 23,38% de los metros cúbicos vendidos. En contraste, la mayor disminución en su participación con respecto al año anterior, la tuvo el estrato 6 con un 10,06% menos, situándolo en el sexto lugar de aportantes al consumo registrado para este tipo de usuarios. Por otro lado, las tendencias de los períodos del año de mayor y menor consumo, se mantuvieron en ese año también: El primer trimestre con el menor número de metros cúbicos facturados y el tercer trimestre con el pico más alto en el consumo del gas natural para 2013. Así pues, se tendría la primera pista de cuáles son los meses más críticos y esenciales en el gasto calórico de este tipo de combustible para usuarios residenciales. Las cifras de nuevas viviendas ocupadas para el departamento, por parte de las estimaciones del DANE, se sitúan en 6.957 viviendas. Esto en relación con los datos de consumos obtenidos y el aumento paulatino de los mismos, deja entrever que la decisión de ejecución de nuevos proyectos de construcción de vivienda así como campañas de publicidad y proyectos expansivos de las empresas distribuidoras por llegar a nuevos usuarios

residenciales, juegan un papel importante y decisivo en el mapa que año a año se dibuja para el consumo de gas natural.

Figura 8. Consumo Gas Natural Residencial 2013.

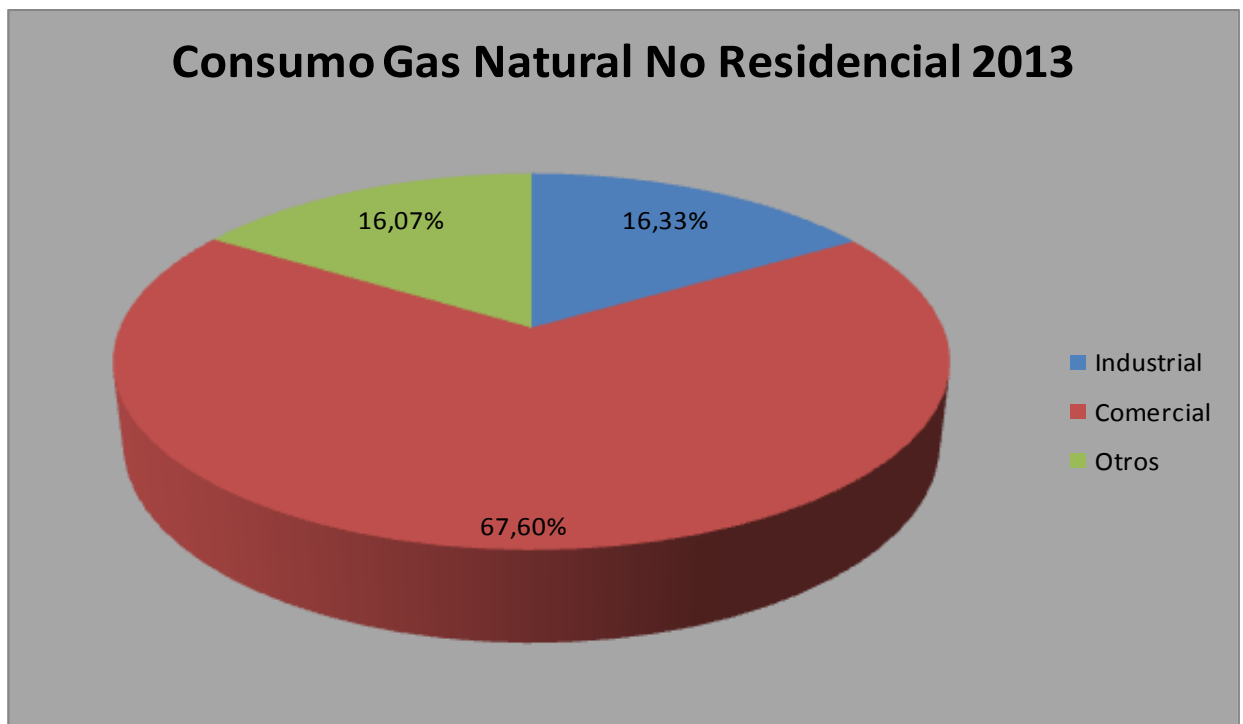


Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

En el año 2013, el consumo de gas natural para usuarios no residenciales tuvo un aumento del 2,80% con respecto a los niveles de consumo registrados el año anterior. Las proporciones de consumo dependiendo de cada renglón de usuarios sufrieron variaciones fuertes: Aunque el renglón comercial se mantuvo como el renglón que más consume entre los usuarios no residenciales con 7.787.4457 metros cúbicos, el grupo otros tuvo una disminución en su consumo del 27,47%, así como su participación en la torta general de consumo, que se redujo también en casi un 30%. Esta gran caída del consumo en el renglón otros se debe principalmente a la caída prolongada en el consumo de GNV, registrada desde el

primer trimestre de 2013. ¹³ Es aquí donde la regulación juega un papel importante, ya que al otorgar una posibilidad de negociar directamente con los productores comercializadores, las empresas distribuidoras se vieron más expuestas a las pérdidas de grandes clientes, y por ende, niveles de consumo más bajos en su renglón industrial y de GNV.

Figura 9. Consumo Gas Natural No Residencial 2013.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

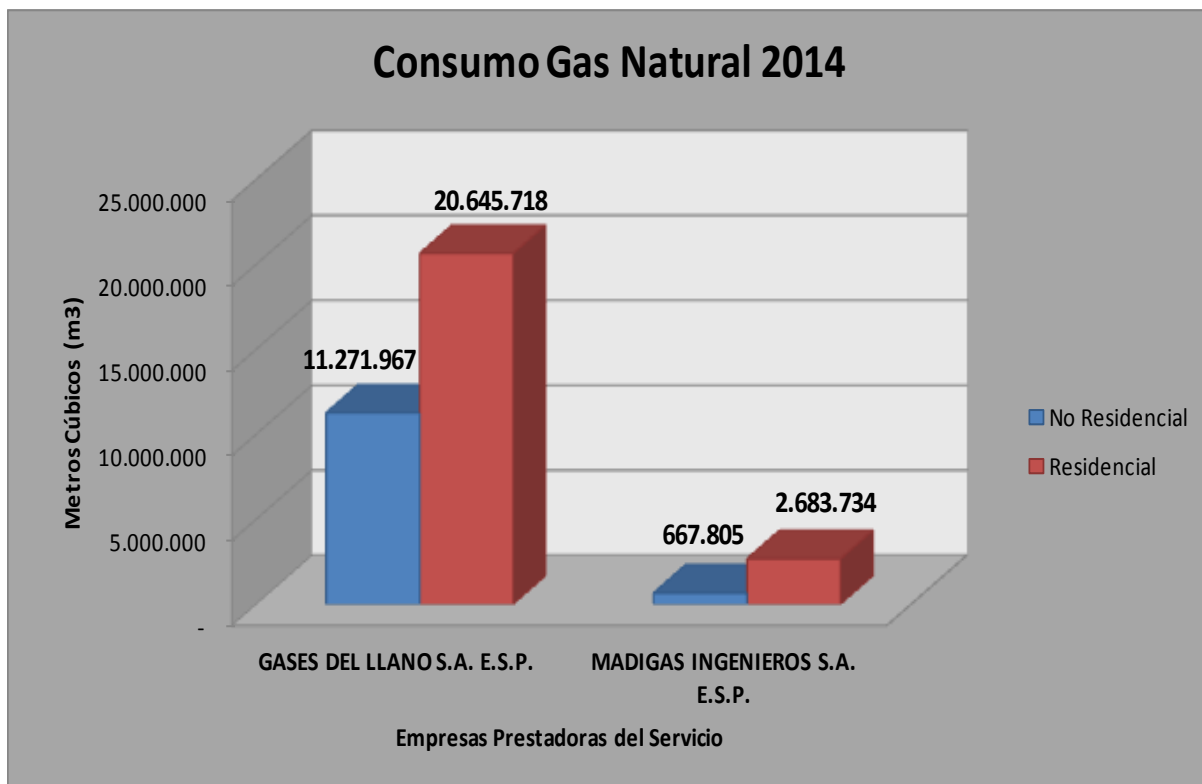
Correspondiendo a la tendencia marcada desde el año 2012, el período de mayor consumo en usuarios no residenciales se presentó durante el cuarto trimestre, donde hubo un consumo aproximado de 3.057.948 de metros cúbicos. Mientras tanto, el primer trimestre fue el período del año con menos consumo, cumpliéndose

¹³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE. BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Informe de Coyuntura Económica Regional – Departamento del Meta. Bogotá, 2013.

así el comportamiento presentado desde 2011 en cuanto a lo de disminución de consumo se refiere.

3.1.4 2014

Figura 10. Consumo de Gas Natural en el Meta durante el año 2014.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Para el año 2014, las tendencias de consumo entre los principales grupos de usuarios se mantuvieron. El mercado residencial logró un consumo de 23.329.452 metros cúbicos, lo que dejó entrever una desaceleración en la activación del mercado ya que el consumo sólo se incrementó en un 0,41%, volviendo a niveles similares presentados en la variación interanual de 2011 – 2012 y contrastando definitivamente con el 2,89% que había presentado en la variación interanual 2012

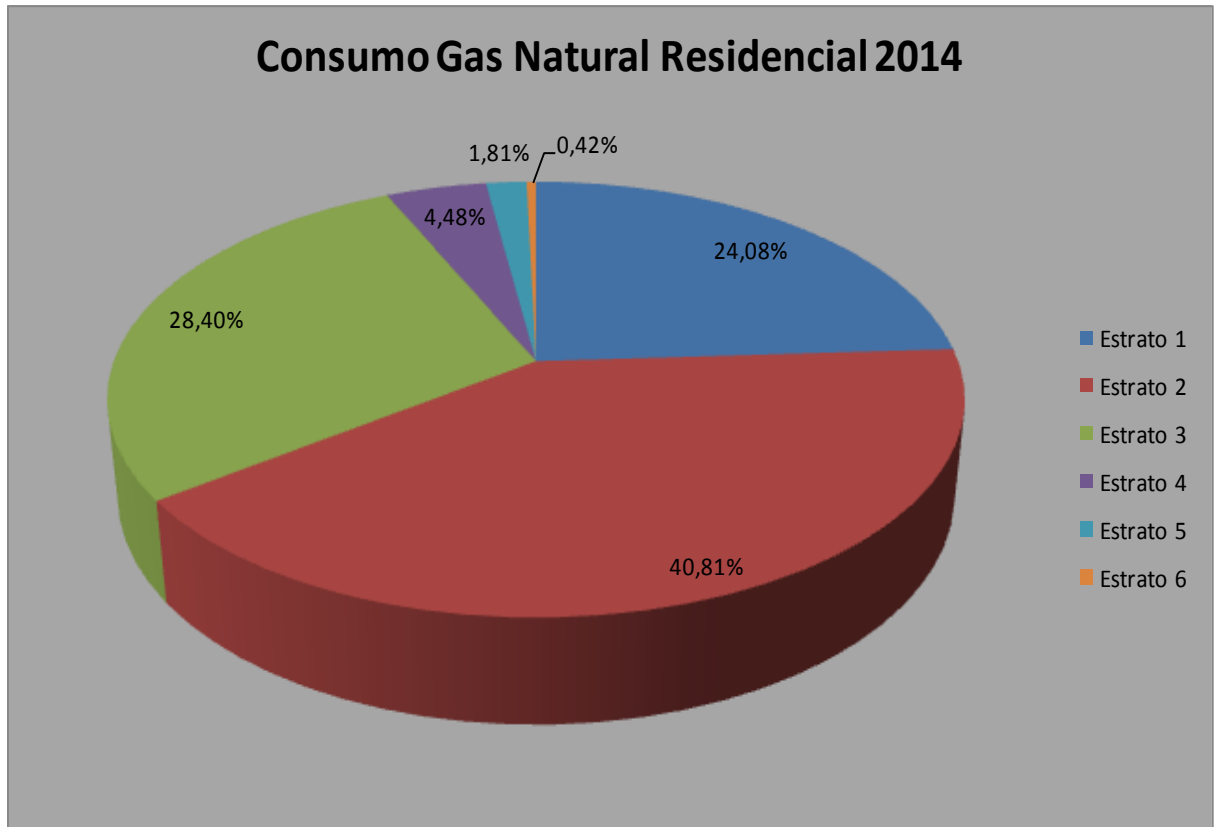
– 2013. Entre tanto, los usuarios no residenciales, tuvieron un consumo de 11.271.967 metros cúbicos, un 3,64% menos que el año anterior. En el caso de los usuarios residenciales, el período de mayor consumo fue el tercer trimestre, como se venía presentando a través de los años objetivos de este análisis de consumo. Sin embargo, el último trimestre fue en este año, el periodo de menor consumo con una disminución del 4,18% con respecto al trimestre anterior. Una posible causa para este tímido crecimiento en el consumo de gas para uso residencial, reside en los altos costos que tiene la vinculación y registro de matrícula para poder acceder al servicio público, sobretodo en nuevas viviendas estratos 1 y 2 en donde se presentaron los mayores decrementos en el consumo en un promedio de 4% para cada uno.

Además de lo anterior, existe otro factor que cambio el panorama energético no solo en el departamento del Meta sino también a nivel nacional. Desde el Senado de la Republica, se gestó un proyecto en el cual los estratos 1 y 2 del país, se vieran beneficiados en la canasta familiar a través de subsidios implementados en la compra de los cilindros de GLP. El programa empezó como un proyecto piloto en el departamento de Nariño, Putumayo y Caquetá en Octubre de 2013 y a partir del año 2014, entraría a regir en todo el país. El subsidio consistía en subsidiar el 50% del costo de los cilindros comprados por habitantes del estrato 1 y el 40% para aquellos en el estrato 2. Los beneficiados por dichos subsidios ascenderían a 3 millones de familias en todo el país y el principal motivo seria disminuir el consumo de leña y carbón vegetal en todo el territorio nacional e impactar positivamente el ambiente¹⁴. Aunque, el programa no se llevo a implementar todavía a nivel nacional, esto explica porque se redujo el consumo del gas natural ya que muchos usuarios prefirieron el GLP para poder aprovechar los beneficios que, en teoría, iban a ser

¹⁴ SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan piloto de subsidio de gas GLP. [En línea] [Fecha de consulta: 19 de Enero de 2016] <http://www.senado.gov.co/historia/item/18374-empieza-plan-piloto-de-subsidio-de-gas-glp-que-beneficiara-a-mas-de-3-millones-de-familias-senador-quillermo-garcia-realpe>

destinados por parte del gobierno para ayudar a solventar un poco su canasta familiar.

Figura 11. Consumo Gas Natural Residencial 2014.

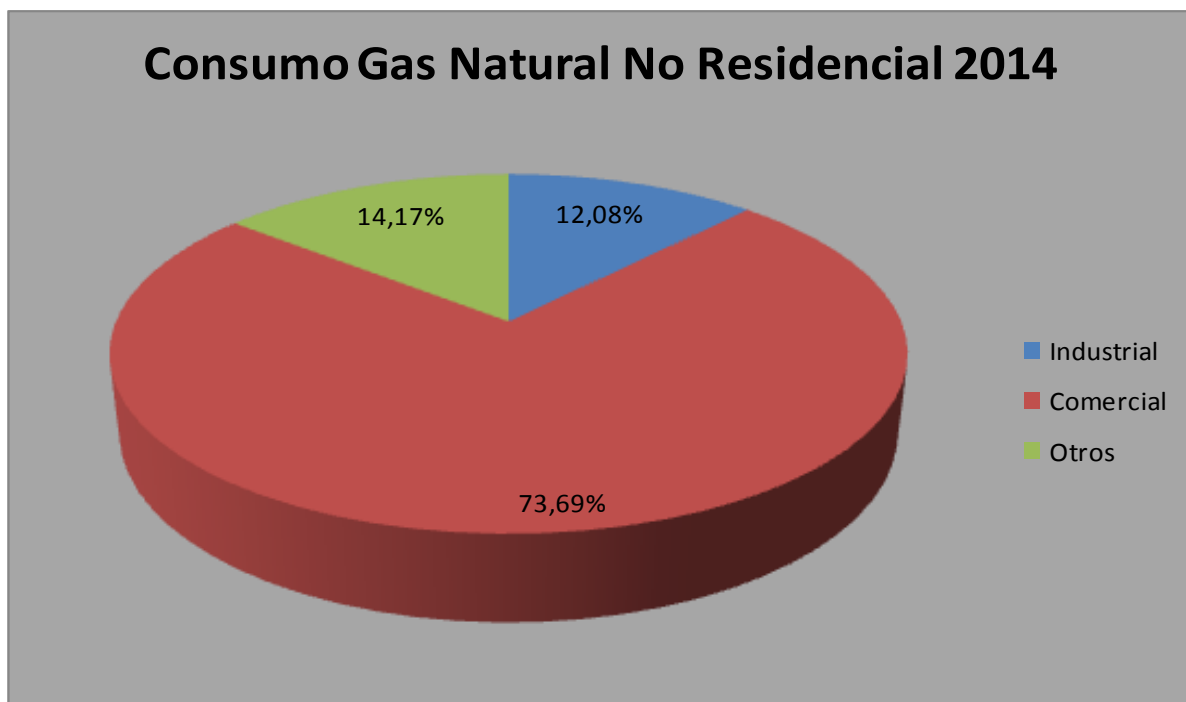


Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Cada estrato mantuvo su participación en la torta de consumo general en el departamento, en donde los estratos 2 y 3 fueron nuevamente los principales consumidores del combustible con un 40,81% y 24,08% del total respectivamente. En contraste, el estrato 6 redujo su participación en un 6%, como ha venido sucediendo desde el año 2012, lo que también marcó un comportamiento de mercado bastante crítico y evidente.

Para los usuarios no residenciales en 2014, hubo un crecimiento en el consumo de 3,71% con respecto al presentado en el año 2013. Como era de esperarse, el renglón comercial fue el sector con mayor consumo durante el año con 8.803.713 metros cúbicos; lo que representó un aumento considerable del 13% con respecto al año anterior. Así mismo, la variación más profunda presentada, lo registró el sector industrial con una caída de 10% en su participación en el consumo total para este tipo de usuarios. El período con mayor consumo para 2013 fue el segundo trimestre con un aumento de 6,24% comparado con el trimestre anterior y 3.105.523 metros cúbicos facturados a nivel departamental. En contraste, el tercer trimestre representó el ciclo de menos consumo durante el año, con una caída de 8% aproximadamente con respecto a los demás trimestres del año.

Figura 12. Consumo Gas Natural No Residencial 2014.



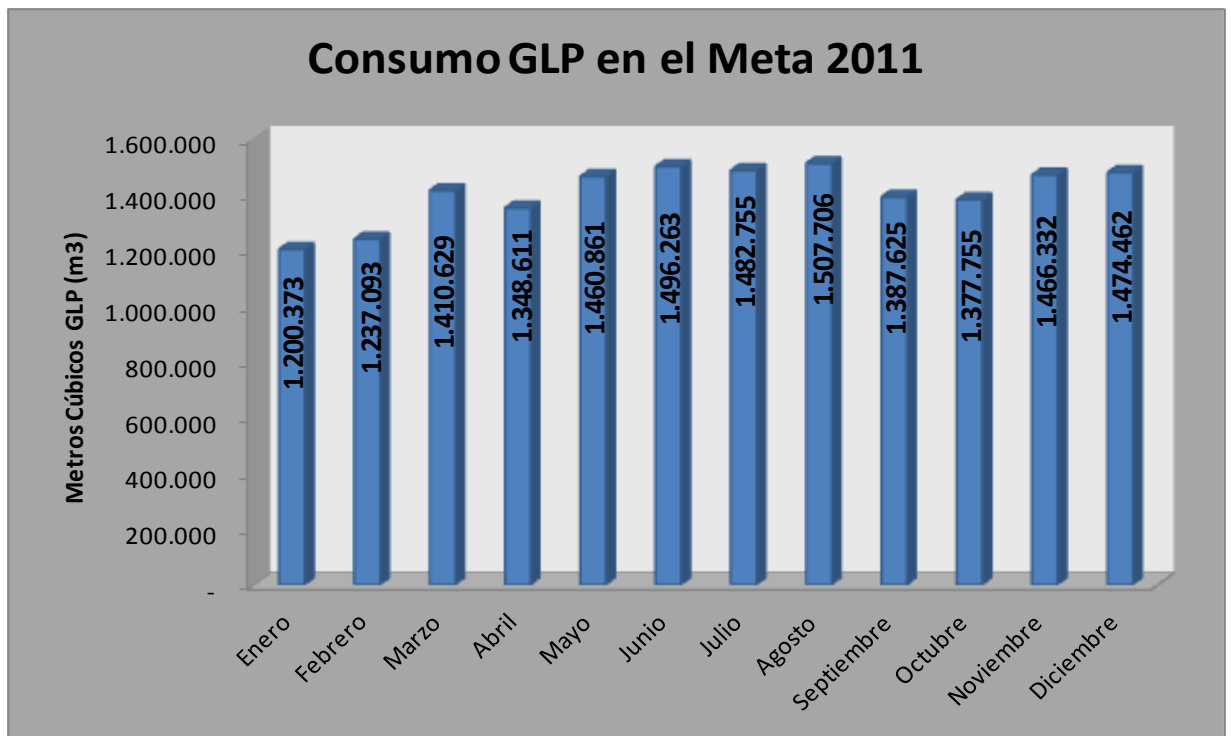
Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

3.2 ANALISIS DE CONSUMO DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP)

3.2.1 2011

Para este año, el consumo de GLP estuvo en 16.850.464 metros cúbicos y al igual que en el análisis de consumo para gas natural, el mayor consumo presentado fue el tercer trimestre con alrededor de 4.378.086 metros cúbicos vendidos; mientras que en el primer trimestre se presentó el consumo más bajo de todo el año con 3.848.094 metros cúbicos. Del trimestre de mayor consumo fue Agosto, el mes con mayor consumo del GLP, en contraste con Enero en donde se registraron bajas importantes cercanas al 5%.

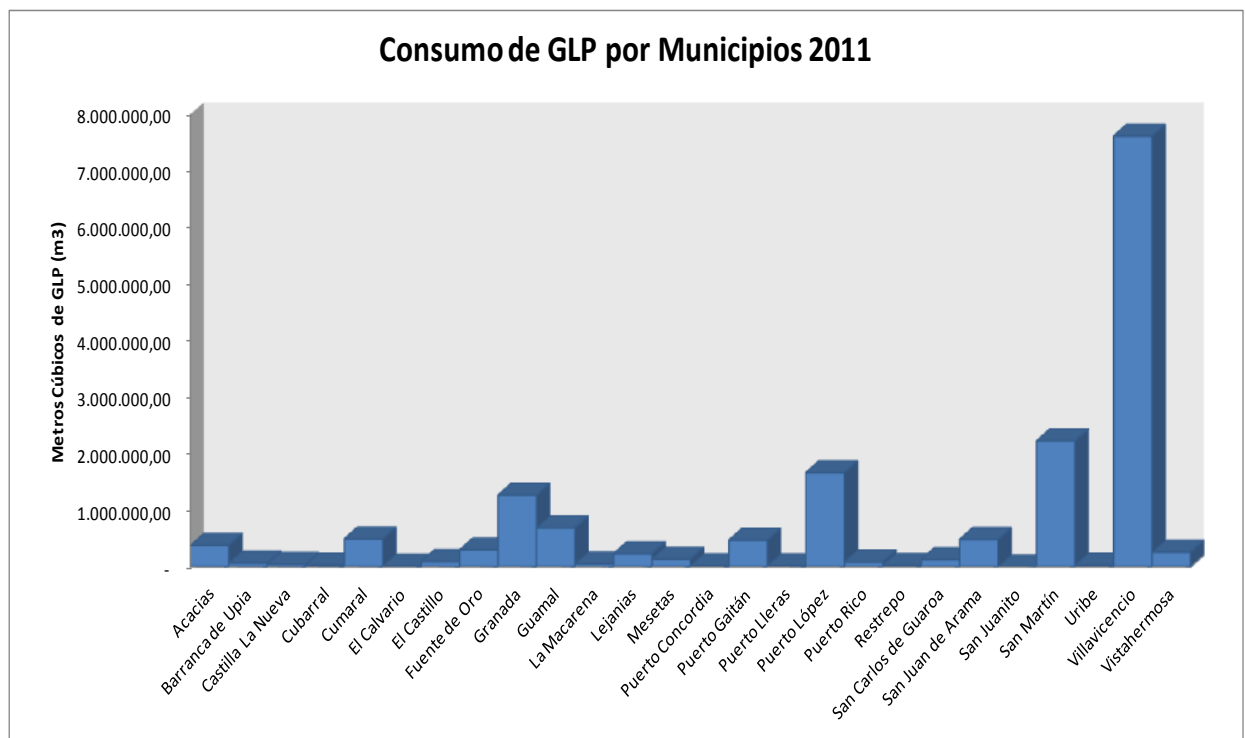
Figura 13. Consumo de GLP en el Meta durante el año 2011.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Con respecto al año anterior, el número promedio de cilindros vendidos mensualmente aumentó en un 12,02%, lo que representó la venta de 70.566 cilindros más. La presentación más vendida a nivel departamental durante el año 2011 fue el cilindro de 40 libras, seguido por la presentación de 30 libras; en contraste, el cilindro de 80 libras fue el que menos recepción tuvo a nivel departamental con apenas 591 unidades vendidas. El municipio con mayor consumo durante este año fue Villavicencio con aproximadamente el 45,20% del consumo total del departamento, seguido de San Martín con un 13,22% y Puerto López con un 9,88%. Así pues, todavía en la capital metense existe un gran grupo de habitantes que prefieren el suministro de GLP al gas natural, por lo menos en el año 2011.

Figura 14. Consumo de GLP por Municipios en 2011.



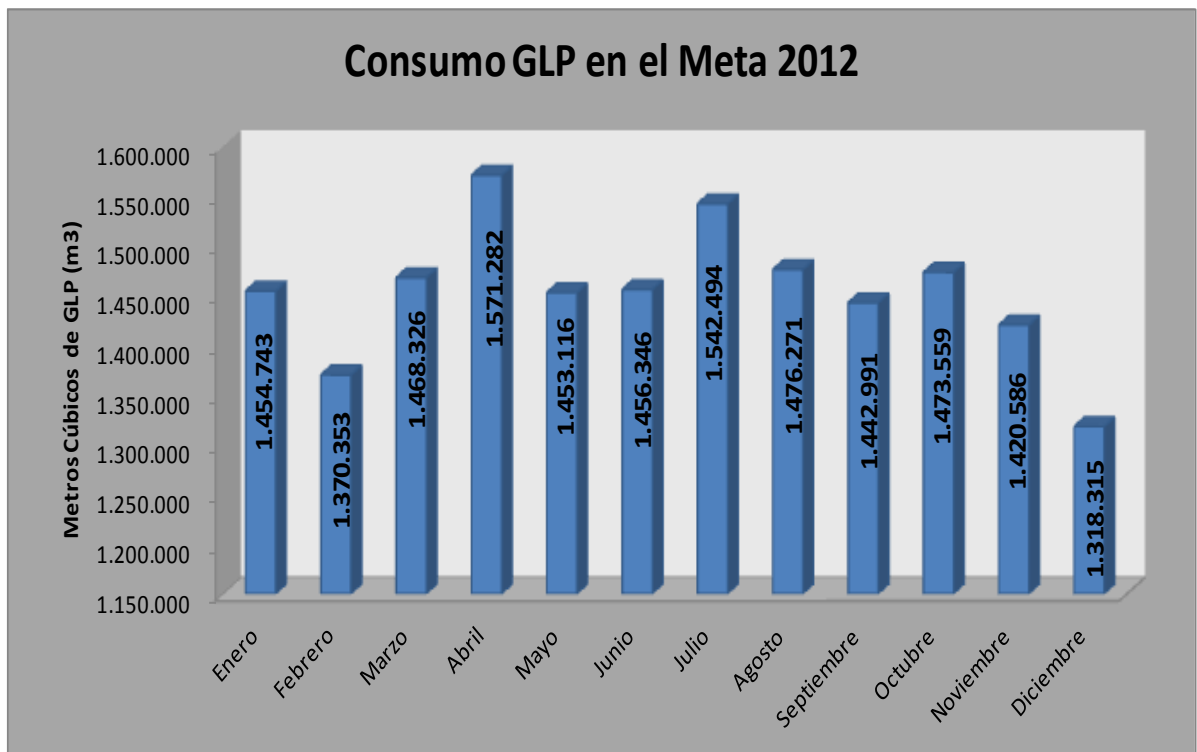
Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Al nivel nacional, según la UPME, fueron pocas las zonas en las que se presentó un aumento en el número promedio de cilindros vendidos. En departamentos

grandes consumidores de GLP como Nariño y Cundinamarca, se han presentados grandes reducciones en el consumo del 13% aproximadamente. Sin embargo, en el departamento del Meta se vendieron alrededor de 54.804 en promedio por mes para el año 2011 sin diferenciar empresas distribuidores, tipo de venta o denominaciones de los cilindros vendidos. Si se analiza con mayor cuidado, esto infiere una clase de fidelización con el combustible por parte de aquellas poblaciones en las que todavía no existen redes de distribución de gas natural.¹⁵

3.2.2 2012

Figura 15. Consumo de GLP en el Meta durante el año 2012.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

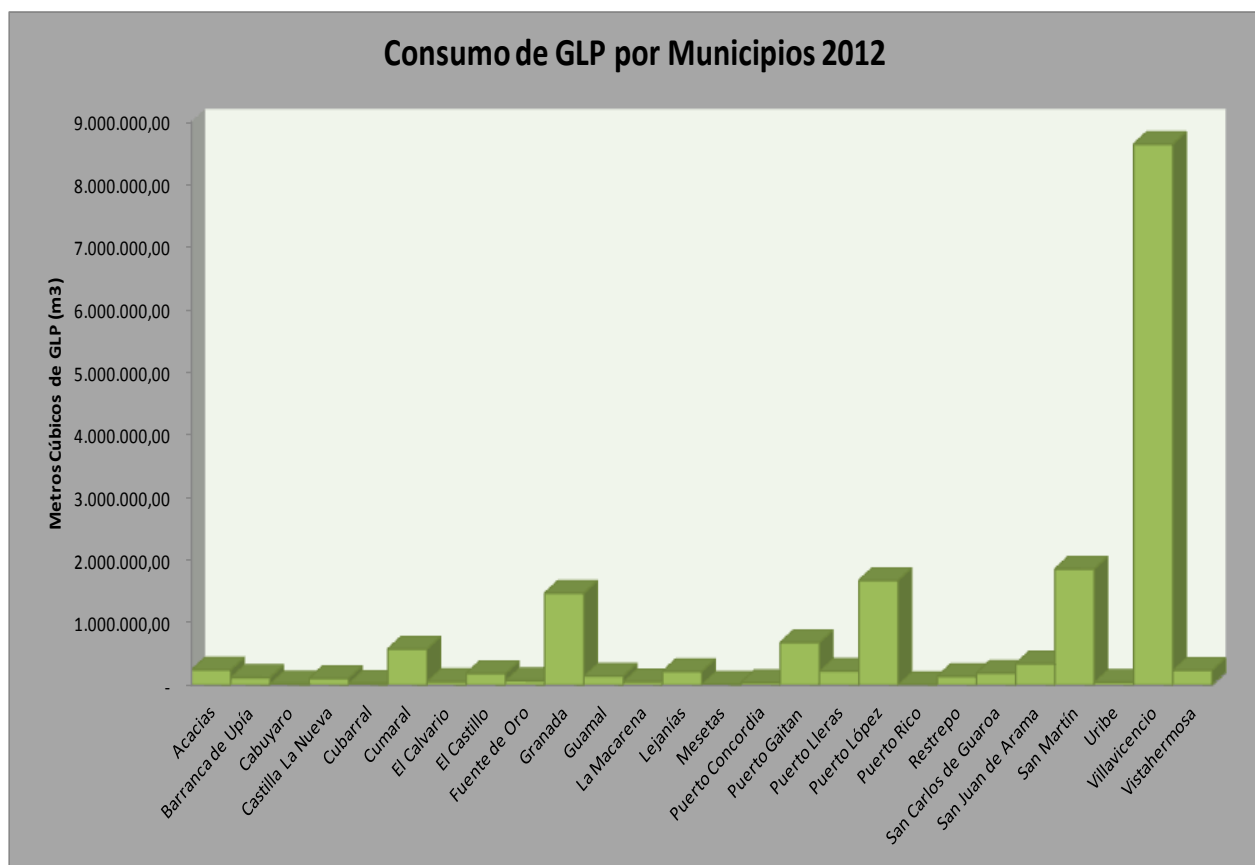
¹⁵ UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGÉTICA – UPME. Op. Cit, p.20.

El panorama para GLP en 2012 en el departamento del Meta, tuvo variaciones favorables, aun cuando las tendencias presentadas durante el año anterior no se mantuvieron en su totalidad. El consumo total para este periodo fueron 17.448.381 metros cubico, lo que representó un aumento del 3,55% comprada con los valores del año anterior. Así mismo, el periodo del año donde más consumo se presentó fue en el segundo trimestre, más exactamente en el mes de Abril que fue el que mayor consumo presento con 1.571.282 metros cúbicos a nivel departamental. Por otro lado, el ciclo con menos consumo se presentó en el cuarto trimestre donde en el mes de Diciembre sólo se consumieron 1.318.315 metros cúbicos, posicionándolo así como el mes del año con el consumo más bajo y un decremento de cerca del 11% con respecto al mismo del año anterior. De esta manera y teniendo en cuenta el análisis del 2011, se puede distinguir que a finales de año y principios del año siguientes, se reducen los consumo presentados normalmente, como bien se explico antes, debido a la baja de las actividades comerciales en algunas de los principales centros urbanos del departamento, además de la migración de la población por la temporada de fiestas a nivel departamental. La cantidad de cilindros venidos por el distribuidor minorista a nivel departamental fue de 680.395, lo que conlleva a un aumento en las ventas de 3,46% comparando este mismo parámetro en el año anterior. Si bien, se redujo el incremento que se presentó durante 2011, ese 3,46% representó la venta de 22.479 cilindros más, nada despreciables para la toma y posicionamiento de este tipo de combustible en el mercado metense.

Como se puede observar en la figura 16, el mayor consumo nuevamente lo obtuvo la capital metense con casi el 50% de todo el consumo total, seguido del municipio de San Martín con 10,65% y Puerto López con 9,59%. De igual forma, las mayores variaciones de consumo del combustible se presentaron en algunos municipios como Castilla La Nueva, Puerto Lleras, Puerto Concordia y Restrepo, en donde hubo considerables aumentos con respecto al año anterior. En el caso de Castilla La Nueva, su casco urbano cuenta con gas natural distribuido por redes, pero su

casco rural todavía no cuenta con redes de distribución, con lo que su única fuente de energía se da a través de la compra de cilindros de diferentes denominaciones para uso residencial y comercial. En el caso de Puerto Lleras y Puerto Concordia, el suministro de gas natural se realiza a través de la modalidad de distribución virtual de Gas Natural Comprimido (GNC), lo que tiene mayores costos de transporte y por ende, incrementa el precio final que paga el usuario por usar el servicio. Por ello, esta puede ser una de las principales causas por las cuales en este tipo de municipios, el consumo de GLP comienza a aumentar y a tener mayor recepción por parte del mercado.

Figura 16. Consumo de GLP por Municipios 2012.

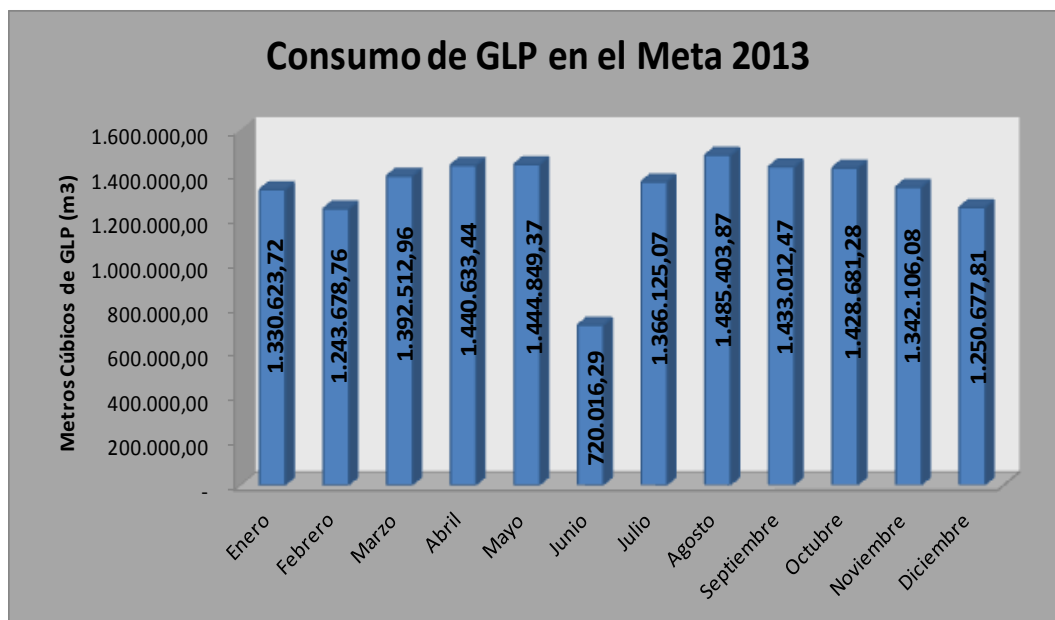


Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Por otro lado, municipios como Acacías y Fuente de Oro disminuyeron su consumo con respecto a los niveles presentados el año anterior, debido a la puesta en marcha de nuevos proyectos de expansión de las redes de las empresas distribuidoras, trayendo a sus cascos urbanos el servicio de gas natural. Además de lo anterior, la modalidad de venta de cilindros dominante se mantuvo: El 90% de los consumidores de GLP prefieren comprar los cilindros en los vehículos repartidores en lugar de dirigirse a expendios autorizados, lo que marca ya una tendencia en lo que corresponde al servicio al cliente para este tipo de combustible. Además de lo anterior, cabe resaltar que el departamento del Meta ocupa el doceavo lugar en la lista de consumo de GLP a nivel nacional, lo que infiere que hay un mercado que reconoce la importancia y utilidad del servicio pero que aún tiene oportunidades de gran crecimiento y posicionamiento con respecto a su competidor directo.

3.2.3 2013

Figura 17. Consumo de GLP en el Meta durante el año 2013.



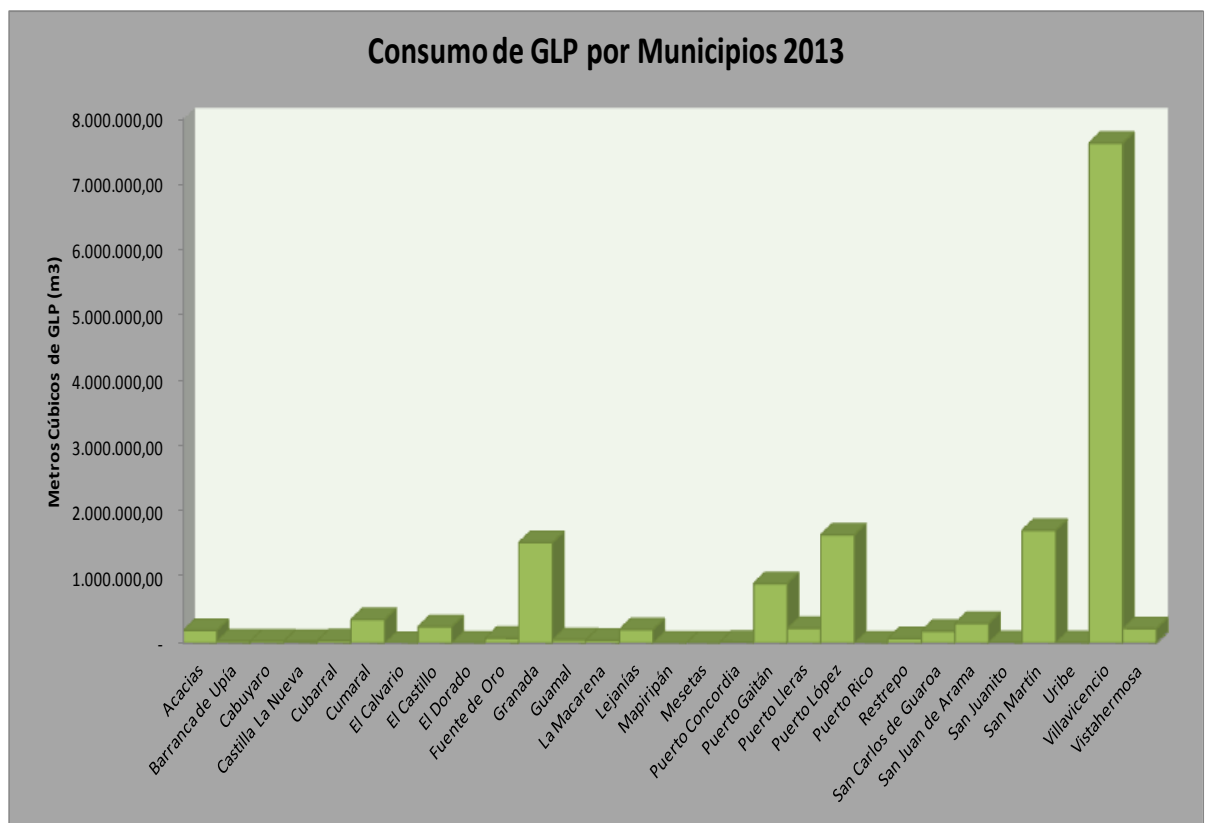
Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Para el año 2013, el ritmo de ventas del GLP no fue nada alentador. Las cantidades vendidas para este tipo de combustible estuvieron en descenso totalmente, no solo en el departamento del Meta, sino a nivel nacional. Departamentos como Nariño, Cundinamarca y Valle del Cauca, que son grandes consumidores del propano, tuvieron una reducción de casi 13% en su consumo anual de GLP. Así que, como era de esperarse, la tendencia llegó al departamento del Meta también: En total, se vendieron 15.878.321 metros cúbicos, lo que representa un considerable 9% de reducción en las cantidades vendidas con respecto al año 2012. El número de cilindros vendidos en el departamento también disminuyó en el mismo porcentaje, es decir, se vendieron 64.361 cilindros menos que el año anterior, lo que remeda a la perfección el panorama nacional que se vivió en el año 2013 para GLP. El período de mayor consumo en esta año fue el tercer trimestre con 4.284541 metros cúbicos vendidos, repitiéndose así una tendencia vista en 2011; mientras que el periodo de menor consumo se situó en el segundo trimestre con apenas 3.605.499 metros cúbicos; algo que hace mas critica la situación para este tipo de combustible en el departamento. Aunque mensualmente, se registraron disminuciones en el consumo normal de GLP, fue en el mes de Junio donde, para este año, se registro el consumo más bajo mensual de todo el año, reduciéndose en casi un 40% comparado con Junio de 2012. En contraste, Agosto fue el mes que mayores ventas se registraron a nivel departamental con un total de 1.485.403 metros cúbicos, apenas un 0,62% por encima del consumo presentado en Agosto del años anterior, lo que confirma aun mas, la mala situación por la que atravesó este módulo del sector energético durante el año 2013.

Por otra parte, en casi todos los municipios metenses se presentaron disminuciones en los consumos, en donde Mesetas, Uribe y Puerto Rico fueron los que mayores reducciones presentaron con un 40% menos en promedio comparando su consumo con el año anterior. Otras cabeceras municipales principales del departamento como Acacías y Restrepo, también registraron disminuciones en sus consumos,

pero en una menor proporción que los municipios antes nombrados. En el caso de Acacias, ha sido una tendencia la disminución en su consumo desde el año anterior y esto se debe principalmente al mejoramiento de redes de distribución de gas natural, por lo que los clientes abandonan el uso de los cilindros de GLP. Otra de las principales causas por la que se han venido presentando estas disminuciones en el consumo general departamental, es la baja calidad del producto como tal. Para la región de los Llanos Orientales, el GLP consumido en realidad es el producto de mezclas del GLP de diferentes fuentes, por lo que se convierte en una de las principales quejas que año a año presentan los consumidores y finalmente, terminan abandonando el servicio para suscribirse en el servicio de gas natural.

Figura 18. Consumo de GLP por Municipios 2013.

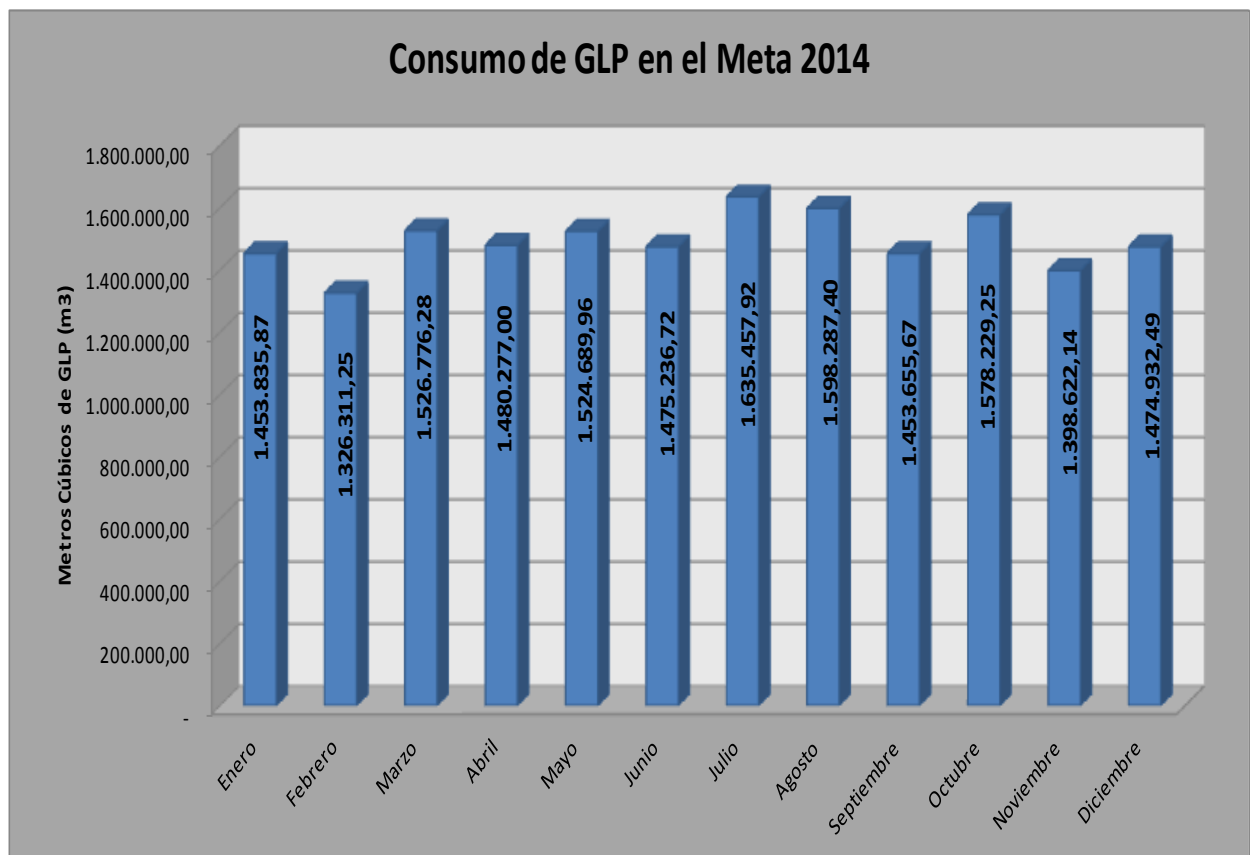


Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Así pues, el proceso de dispersión del mercado GLP que se vivió por el departamento, tiene su causa principalmente en la entrada del servicio de gas natural a cascos urbanos altamente poblados, lo que conllevó a una baja sensible en el consumo.

3.2.4 2014

Figura 19. Consumo de GLP en el Meta 2014.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

El panorama de este subsector de energía pareció mejorar en el año 2014. El consumo de GLP ascendió a 17.926.311 metros cúbicos en todo el departamento, lo que significó un aumento sustancial del 12,9% en el consumo con respecto al

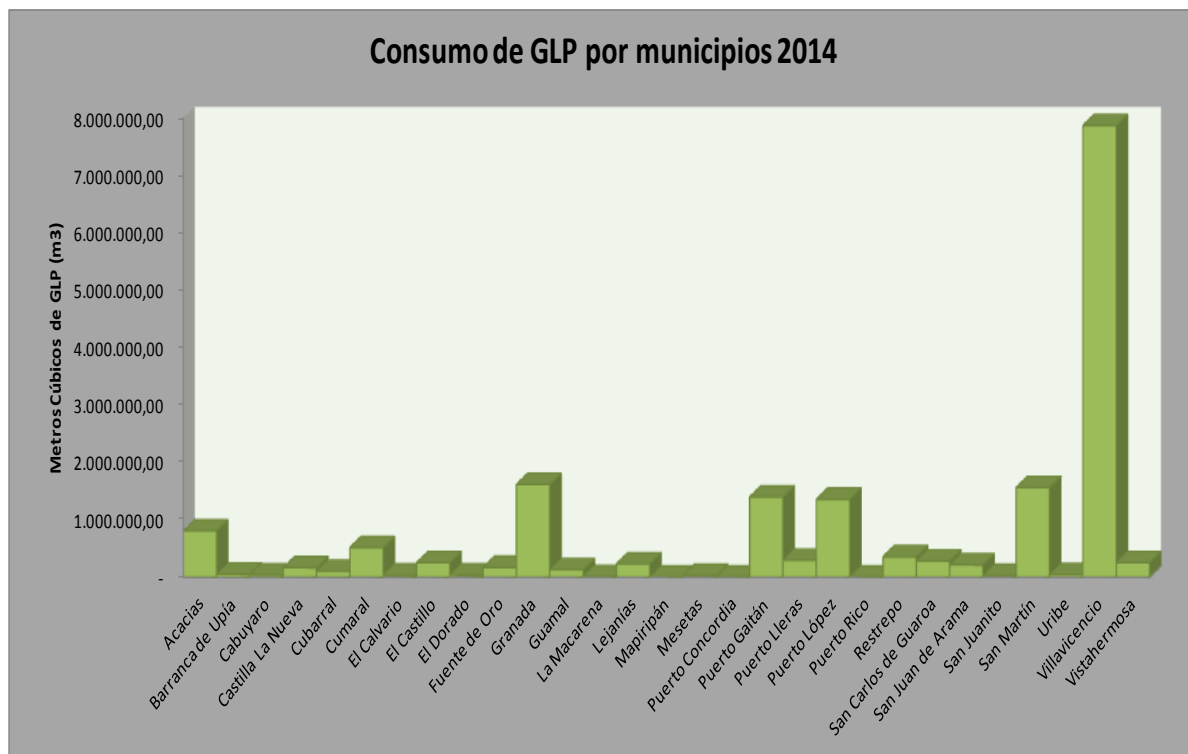
valor suministrado para el año 2013. Así mismo, la cantidad de cilindros vendidos por cada uno de los distribuidores aumentó en un 13, 10%, es decir, se vendieron 80.704 cilindros más. Esta recuperación para el mercado GLP era más que necesaria, ya que las disminuciones en su total nacional y, naturalmente también el departamento del Meta, venían siendo tendencia desde 2011, período en el que se empezaron a presentar los primeros síntomas de disminuciones considerables.

El ciclo del año en el que mayores ventas se registraron fue el tercer trimestre con 4.687.400 metros cúbicos y un aumento de 4,62% con respecto al mismo período del año anterior. De este ciclo, se debe destacar el ritmo de ventas presentado en Julio, que fue de hecho el mes del año en el que mayores ventas se alcanzaron; así mismo, se repite nuevamente la tendencia desde 2011, de ser esta la época del año en el que mejor resultado de ventas se obtiene. Por otro lado, durante el primer trimestre se presentaron las ventas más bajas de todo el año con apenas 4.306.923 metros cúbicos y fue específicamente Febrero, el mes donde se presentaron los niveles mensuales de consumo más bajos de todo el año. Así pues, las tendencias de picos y valles de consumo de GLP se mantuvieron durante los años 2001, 2013 y 2014, lo que quiere decir que el comportamiento de consumo interanual no varía considerablemente.

Como se indicó en su momento en el análisis correspondiente a gas natural, durante finales de 2013 se ejecutó un plan piloto de subsidios en la compra de cilindros GLP en usuarios de estratos 1 y 2 en varios departamentos del país. El plan diseñado desde el Senado de la República y luego adoptado por el Ministerio de Minas y Energía, buscaba implementarse en todo el país a lo largo de 2014 y 2015. Sin embargo, hasta el momento de realización de esta monografía, no se ha hecho un pronunciamiento formal por parte de las autoridades competentes para validar que dicho proyecto ya ha sido implementado a nivel nacional. A pesar de lo anterior, muchos usuarios de los estratos beneficiados por el plan de subsidios GLP,

decidieron vincularse con el servicio para poder aprovechar los beneficios otorgados, por lo que esta fue una de las razones parciales por las que el consumo de GLP para finales de 2013 y todo el año de 2014, haya tenido una recuperación como la observada.

Figura 20. Consumo de GLP por Municipios 2014.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

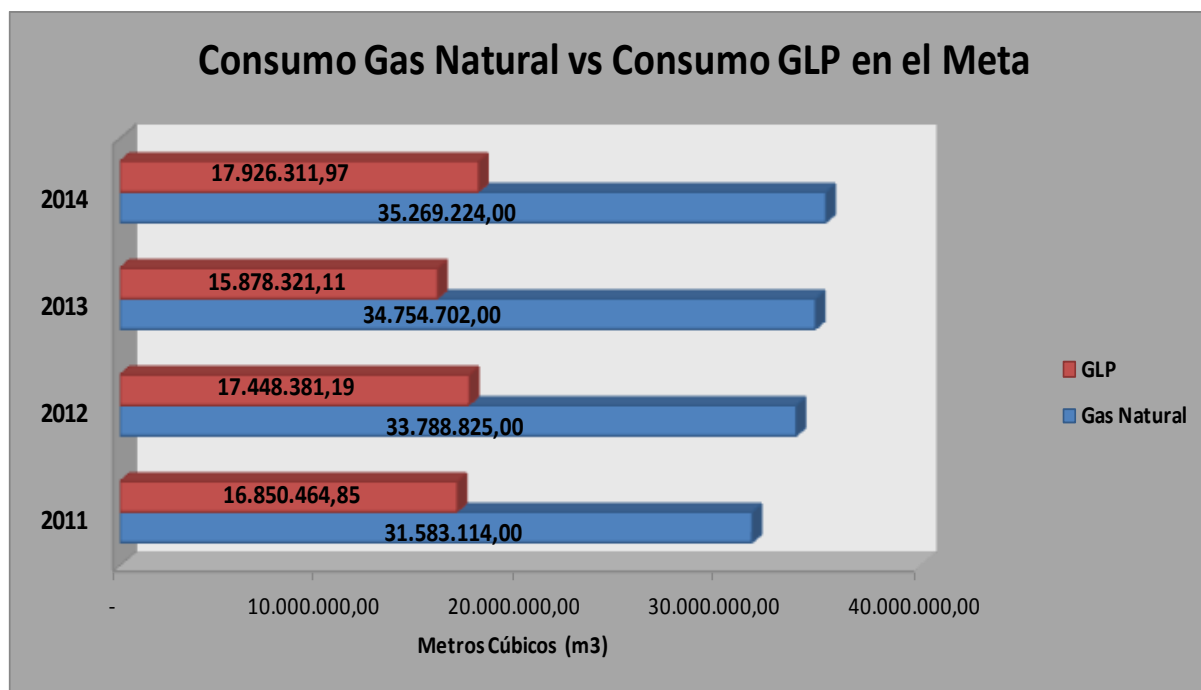
En el caso de los municipios, Villavicencio fue el que registró el mayor consumo en todo el departamento con 7.872.777 metros cúbicos, seguido de San Martín, Granada y Puerto López. Los municipios con mayor variación interanual al alza fueron los municipios de Castilla La Nueva y El Calvario, donde tuvieron alzas en el consumo superiores al 200%, debido a la inexistencia de redes de gas natural y sobre todo, la llegada de población desplazada de rincones más apartados como es el caso de Castilla La Nueva. Aunque, en general todos los municipios registraron

alzas en sus consumos para este año, algunas excepciones como San Martín y San Juan de Arama presentaron decrecimientos cercanos al 20% comparados con los niveles presentados el año anterior; estas reducciones se presentaron durante los primeros meses del año, donde se registro también los niveles más bajos de consumo, como se analizo anteriormente.

4. EVALUACIÓN DEL COMBUSTIBLE MÁS USADO EN EL DEPARTAMENTO DEL META 2011 – 2014

Hasta este punto, se han estudiado claramente los comportamientos de los consumos correspondientes a gas natural y GLP como competidores directos en un mismo mercado, como lo es el departamento del Meta durante los años comprendidos entre 2011 y 2014. En ese sentido, es pertinente una evaluación en donde se pueda dirimir finalmente cual de los dos combustibles ha sido el de mayor consumo durante el horizonte mencionado y poder así, estudiar las debilidades y fortalezas del menos consumido y encaminar una posible estrategia de diferenciación.

Figura 21. Consumo Gas Natural vs Consumo GLP en el departamento del Meta.



Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

Se ha podido concluir que si bien ambos productos son ampliamente acogidos entre los consumidores, existe una brecha amplia entre la escogencia entre uno u otro, como se puede observar en la figura 21. Es evidente que, a pesar de la recuperación interesante que ha presentado el mercado de GLP durante los últimos años, es el gas natural el combustible predominante y predilecto en el departamento, con un consumo más allá del doble de lo correspondiente a GLP, en algunos casos.

Existen diversos factores por los que los usuarios, deciden suscribirse al servicio de gas natural:

- La continuidad y disponibilidad del servicio: El usuario a cualquier hora puede contar con que tendrá el suministro necesario de gas natural para suplir sus necesidades.
- Estándares de calidad y seguridad: Estos parámetros visibles tanto en la construcción y funcionamiento de las redes de distribución, como en el mismo producto en sí, crean una atmosfera de seguridad que acerca al usuario a elegirlo como su mejor opción. Además, el gas natural no necesita ser almacenado, haciéndolo más seguro.
- Menos contaminantes: El gas natural no genera hollín, ni residuos contaminantes que puedan poner en peligro la integridad del medio ambiente.
- Comodidad: Tal vez este sea uno de los principales motivos por los cuales, los usuarios prefirieron el servicio de gas natural. En la medida que se cuentan con las redes de distribución necesarias para suministrar el servicio a los centros poblados del departamento, los usuarios ya no tenían que esperar por los vehículos repartidores o dirigirse a los expendios por diferentes medios, para poder tener el combustible necesario para realizar

sus quehaceres en los hogares, o poner en marcha su negocio, en el caso de los comerciantes e industriales.

Aunque también existieron condiciones coyunturales que sesgaron en algún momento el consumo de uno u otro hidrocarburo, no se puede negar la principal evidencia de que el gas licuado de petróleo, será el combustible elegido para diseñar la estrategia de diferenciación, producto de esta monografía.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

En aras de poder conocer el entorno interno y externo del GLP, se hace necesario realizar un análisis de fuerzas de Porter que permitirá conocer las principales amenazas con respecto a clientes, nuevos productos sustitutos y proveedores, así como una matriz DOFA, que permita aclarar las oportunidades que se pueden presentar en el despegue de la estrategia para dicho combustible.

5.1 ANÁLISIS DE PORTER¹⁶

A lo largo de los años, el análisis de Porter se ha convertido en una poderosa herramienta para poder dilucidar a que se enfrenta cierta compañía al momento de querer diseñar una nueva estrategia corporativa y en este caso en especial de diferenciación. Así que se estudiara cada uno de los siguientes componentes del diagrama de fuerzas de Porter:

- **Lucha entre competidores del mismo sector:**

Según el análisis de consumo desarrollado en el departamento del Meta en capítulos anteriores, el líder del mercado de los combustibles para usos residencial y no residencial es el gas natural, con consumos muy superiores al consumo actual de GLP. Es por ello, que como el GLP fue el combustible de menor acogida, se desarrollara para él, según los objetivos específicos de esta monografía, una estrategia de diferenciación que le permita mayor posicionamiento y participación en el mercado, teniendo como base un mejoramiento sustancial en el servicio

¹⁶ PORTER, M. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Trigésima octava edición. Ciudad de México. Grupo Editorial Patria. 2008, p. 394.

clientes, así como ciertas iniciativas que acerquen aun más el producto a todos los potenciales clientes.

Figura 22. Análisis de Fuerzas de Porter



Fuente: Modificada. Análisis de Fuerzas de Porter.

- **Amenaza de Nuevos Competidores:**

La distribución de GLP es un mercado explorado y tanto en el país como en el departamento, existen numerosas empresas que se dedican a esta labor desde hace muchos años; es más, desde el año 2008, se han ido integrando al mercado nacional empresas extranjeras, con la determinación de fortificar el mercado y poder así desarrollar un renglón más robusto y organizado, como es el caso de las empresas Copec de nacionalidad chilena, que tienen aproximadamente un 71% del

negocio del GLP en el país y es la controladora indirecta de Terpel.¹⁷ Por ellos, aquí están las siete barreras de entradas que podría usarse para poder crear al GLP una ventaja competitiva:

- Economía de escala: Comprar mayor cantidad de GLP envasado directamente a los distribuidores mayoristas, tratando de minimizar el costo por unidad a medida que las ventas aumenten.
- Diferenciación de Producto: Es la materia esencial para el desarrollo de la estrategia que será formulada en esta monografía. Esto se logrará a través de fidelización de clientes, recordación de producto e identificación de marca.
- Requisitos de capital: La inversión inicial para poder ingresar al mercado de distribución minorista de GLP o en su defecto de la competencia como lo es gas natural, es considerablemente alta.
- Acceso a los canales de distribución: La distribución del GLP se realiza por medio de comerciantes minoristas, con lo se necesitaría, la introducción de un nuevo actor en el mercado.
- Curva de Aprendizaje o Experiencia: La apertura de mercado de GLP no es tan fácil como se piensa, por lo que nuevos competidores tendrían que tomar mucho tiempo más para poder adquirir la experiencia que actualmente poseen los distribuidores minoristas.
- Política de gobierno: Se han hecho avances gremiales con el estado para poder incentivar aun más el consumo de GLP a nivel nacional, a través de subsidios y demás garantías de calidad en el servicio.

¹⁷ AHUMADA, Omar G. Chilenos mandan en negocio del propano. En: Portafolio [En Línea] (23 de Febrero de 2014) [Fecha de consulta: 19 de enero de 2016]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/negocio-del-propano-colombia>

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:**

Actualmente, los únicos competidores directos son el gas natural y la leña, en el caso de poblaciones más alejadas de los cascos urbanos. La posible entrada de servicios y productos sustitutos es poco probable ya que aparte de los anteriores, los únicos sustitutos que podrían emerger serían aquellos pertenecientes a energías renovables o alternativas, industria que en el departamento todavía se encuentra incipiente.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Los consumidores de GLP tienen un nivel medio de poder de negociación ya que dependiendo de la calidad del servicio y del precio del producto pueden afectar el mercado de tal manera de bajar drásticamente el consumo de este tipo de combustible a nivel departamental.

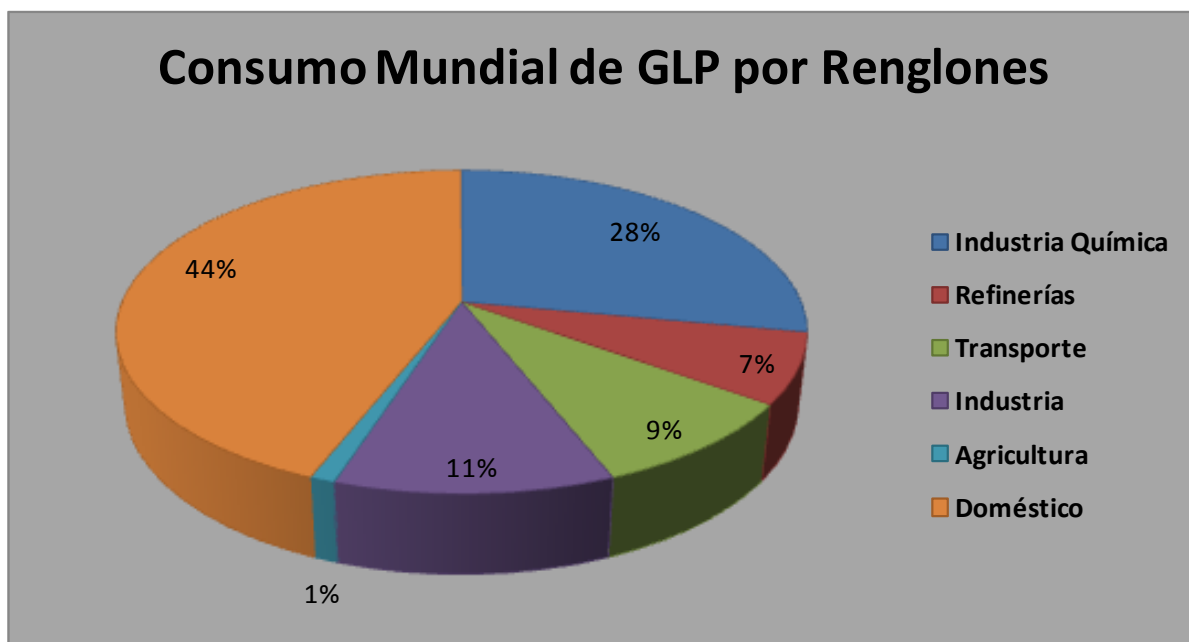
- **Poder de negociación de los proveedores:**

Las principales fuentes de GLP pertenecen a empresas nacionales, algunas con capital de inversión extranjera, por lo que en algún momento dado pueden imponer sus condiciones tanto en precio como en cantidad mínima de compra, por lo que existe un riesgo latente que puedan incursionar al mercado como nuevos actores. En este caso, sería necesario revisar que tantas posibilidades existen de diversificar el portafolio de proveedores y contar con por lo menos 2 proveedores.

5.2 CONTEXTO ECONÓMICO¹⁸

A nivel internacional, el mercado del GLP se encuentra atravesando uno de los mejores momentos actualmente. La producción global del gas licuado de petróleo se encuentra en 284 millones de toneladas, lo que significó un aumento de 4,1% comparado con los niveles presentados en 2013. Por otro lado, el precio del GLP se ha visto reducido en aproximadamente un 50% a nivel internacional, mercado en el que los 5 primeros productores son en su orden, Estados Unidos, Arabia SAUDITA, China, Rusia y Emirato Árabes Unidos. Del lado de los consumidores, los primeros cinco corresponden a Estados Unidos, China, Arabia Saudita, Japón e India.

Figura 23. Consumo Mundial de GLP por Renglones.



Fuente: World LPG Association – Annual Report 2015.

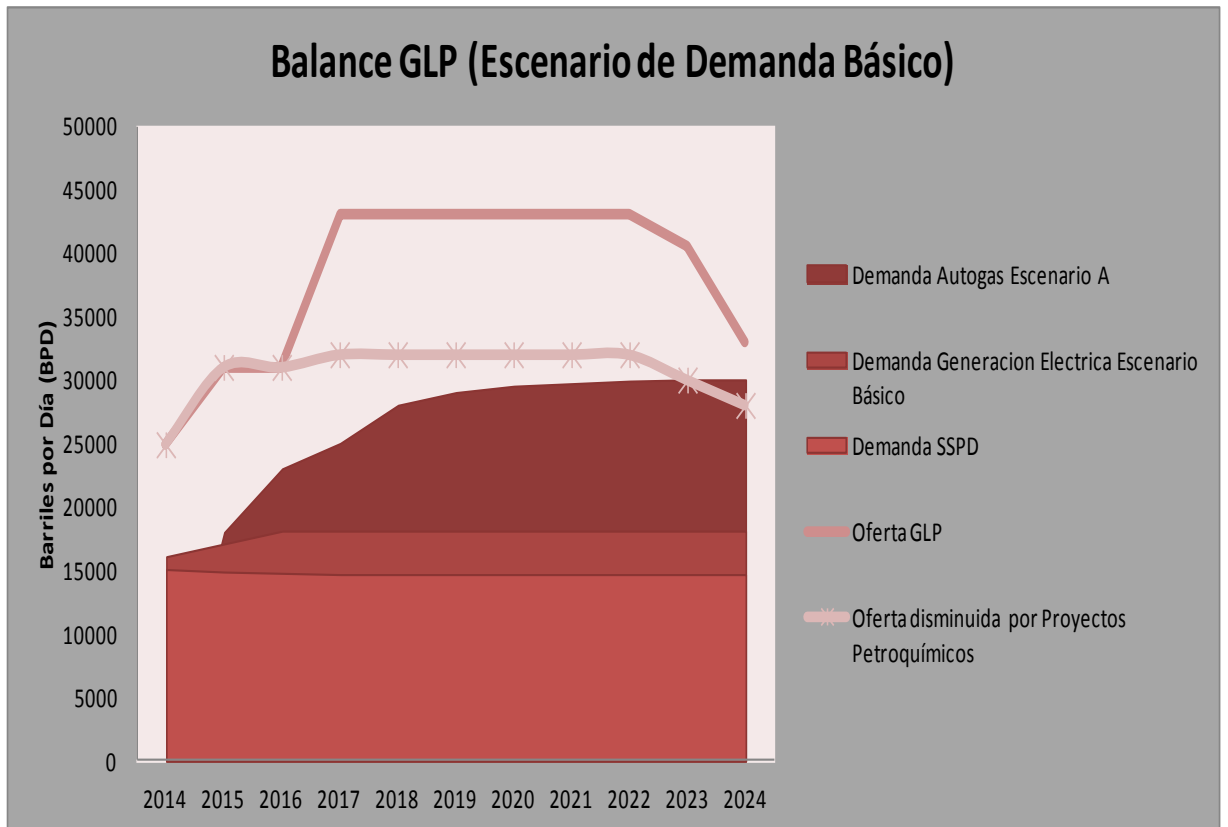
¹⁸ WORLD LPG ASSOCIATION – WLPGA. Annual Report 2015. [En línea] [Fecha de consulta: 20 de Enero de 2016] Disponible en: <http://www.wlpga.org/wp-content/uploads/2015/12/WLPGA-Annual-Report-2015-Light.pdf>

El uso domestico representó, como lo muestra la figura 23, el 44% del consumo global, destacando a África en donde el 84% de todo el GLP consumido tiene fines domésticos. En Nigeria específicamente, el consumo de GLP comparado con el año anterior, tuvo un aumento del 100% con una demanda uniforme en todas sus regiones y haciéndolo el país con la mayor tasa de crecimiento de consumo de este combustible. Mientras tanto en el renglón de transporte, cabe decir que el autogas es el combustible alternativo más usado a nivel internacional, ayudando a movilizar a por lo menos 25 millones de vehículos; Turquía por ejemplo, tiene el número más alto de vehículos que usan autogas con aproximadamente 4 millones de ellos, estadística seguida por Rusia, Polonia, Corea del Sur e India. En el sector agroindustrial, el consumo de GLP esta incrementándose considerablemente y en zonas como EE.UU., 4 de cada 5 granjeros usan GLP, lo que representa a nivel mundial el 56,3% de todo el GLP usado para fines agroindustriales. Hablando acerca de la producción, el primer productor EE.UU. ha incrementado su cuota de participación en el mercado en alrededor de un 13,4%, gracias principalmente al desarrollo de petróleo y gas no convencionales que ha tenido durante los últimos años. El consumo per cápita a nivel global también se ha incrementado uniformemente, en donde países como Qatar, Japón, Ecuador, Marruecos, Egipto y Chile ostentan los mayores consumos per cápita.

5.3 TENDENCIAS A CONSIDERAR

El balance de oferta y demanda del GLP a nivel nacional contempla los nuevos usos en los sectores de transporte y generación eléctrica que eventualmente puedan ser desarrollados durante los próximos años, estadística que se replicara en el departamento, guardando las condiciones del mercado en particular.

Figura 24. Balance GLP (Escenario de Demanda Básico).



Fuente: UPME y Estudio Cosenit 2013.

5.4 DOFA – DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (EMPRESA DISTRIBUIDORA MINORISTA DE GLP)

Tabla 1. Matriz DOFA para una empresa comercializadora minorista de GLP.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado Experiencia en el mercado. • Reconocimiento de su marca a nivel departamental. • Interacción directa con los clientes. • Precio del producto competitivo en el sector. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de incentivos por parte del gobierno para la compra de GLP para estratos 1 y 2. • Despegue de nuevos usos del GLP para el transporte y las industrias petroquímicas. • Poca diferenciación de las empresas distribuidoras existentes.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del personal de trabajo tanto en expendios como en vehículos repartidores, debido a condiciones de trabajo al máximo. • Poca sistematización e innovación al momento de realizar pedidos. • Poca retroalimentación de servicio al cliente. • Inexistencia de campañas fidelización de clientes. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada del servicio de gas natural a zonas donde se consume GLP. • La competencia entre empresas distribuidoras es fuerte. • Regulación estricta y exigente. • Mayores subsidios a productos competidores y/o ayudas para su expansión en el mercado. • Pobre calidad de GLP suministrada por las fuentes nacionales.

6. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

A partir de este punto comenzará finalmente la formulación de la estrategia de diferenciación, objetivo de esta monografía. En este caso, se revisaran las condiciones del producto y servicio encontrados y se enunciaran los principales pilares de la estrategia así como las diferentes sub - estrategias derivadas desde cada área de un empresa tipo distribuidora.

6.1 PRODUCTO

El producto naturalmente, será el GLP envasado en cilindros de diferentes denominaciones para usos comercial, industrial y residencial. El GLP llega de diferentes fuentes nacionales de suministro y se comercializa a través de distribuidores con los que se firma un contrato de exclusividad. En el departamento del Meta, los cilindros de GLP más vendidos son las denominaciones de 30 y 40 libras, por lo que representan un punto de partida por el que se puede empezar a dirigir la estrategia.

Tabla 2. Número de Cilindros vendidos en el Meta 2011 – 2014.

Presentación	Cantidad Cil vendidos por el Minorista (No. De Cilindros)			
	2011	2012	2013	2014
Cilindro de 10 libras	-	-	-	89
Cilindro de 11 Libra	-	319	24	47
Cilindro de 20 libras	651	53	47	7.077
Cilindro de 24 Libra	-	-	7	-
Cilindro de 30 libras	164.001	173.857	157.251	210.649
Cilindro de 40 libras	431.855	442.008	398.461	403.844
Cilindro de 80 libras	591	733	689	5.556
Cilindro de 100 libras	60.548	63.425	59.555	69.476
Total	657.646	680.395	616.034	696.738

Fuente: Modificada. Sistema Único de Información (SUI).

6.2 SERVICIO

El servicio radica en la entrega a domicilio y en oficinas expendedoras de GLP envasado en cilindros, a la mayor brevedad posible y de acuerdo a las necesidades de los clientes residenciales y no residenciales, a cambio de un precio en dinero determinado por la autoridad y regulaciones competentes.

7. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

El objetivo primordial del desarrollo de esta monografía es el diseño de una estrategia de diferenciación para el combustible menos usado en el departamento del meta, basado en un estudio de consumo durante los años 2011 – 2014, siendo este el gas licuado de petróleo (GLP). La estrategia desea aumentar la participación del GLP en el mercado metense y además lograr un mayor posicionamiento de este frente a su competidor, como lo es el gas natural.

De esta manera, el eje central de esta estrategia de diferenciación será basada en una mejor atención al cliente, otorgándole facilidades y diversos recursos que lo inciten a preferir cada vez más el producto. Además, se plantea la posibilidad de obtener una ventaja competitiva a través de campañas de fidelización a los clientes ya existentes, tratando así de aumentar la cuota de consumo actual de GLP en el departamento. Así pues, se presenta la estrategia a usar para poder diferenciarnos de los actuales referentes energéticos locales:

- Programación virtual de entrega de cilindros de GLP a usuarios residenciales y no residenciales: Aunque ya existe la solicitud de pedido de cilindros por internet en algunas de las empresas distribuidoras más grandes del país, no se ejecuta la orden hasta que no se realice una confirmación telefónica con alguno de los asesores de la empresa. Por lo que se propone, una activación directa de la solicitud al momento que el usuario elige la fecha y la hora a la que necesita el combustible.
- Creación de un usuario en la página de internet: Para facilitar un poco más la interacción usuario – comercializador, se sugiere habilitar un usuario y contraseña donde se encuentren consignados los datos de consumo, unidades adquiridas y de mas información comercial del usuario, de acuerdo a las necesidades planteadas por este mismo.
- Fidelización a clientes: Puede realizarse a través de programas de descuentos por cierta cantidad de unidades compradas en el mes, así como

revisiones a bajo costo cada cierto periodo de tiempo a los grandes consumidores del combustible.

- Facilidad de compra de gasodomésticos: Para aquellos usuarios que no cuentan con los suficientes gasodomésticos, se sugiere dar la opción de dar la facilidad de adquisición de dichos equipos pagando una cuota mensual y con interés competitivos dentro del mercado.
- Servicio de Mantenimiento y limpieza a cocinas y conexiones: Dependiendo del consumo mensual del usuario, se pueden otorgar servicios de mantenimiento tanto a los gasodomésticos que funcionen con GLP como a las conexiones de los mismos, con el fin de garantizar la seguridad y bienestar del cliente en la prestación de servicio.
- Refuerzo en campañas publicitarias: Lograr un mayor reconocimiento de la marca en el departamento, vía internet, periódicos y canales de televisión regionales así como radio frecuencias con alta sintonización a nivel departamental, para dar a conocer las nuevas propuestas en mercadeo que desarrollaría la empresa para potenciar el consumo de GLP.
- Apertura de oficinas en los principales cascos urbanos desde el departamento: La seguridad y confiabilidad al cliente se aseguran desde que la compañía se encuentre en su mismo sitio de residencia, principalmente, en aquellos centros urbanos donde el consumo del GLP sea apreciable.
- Componente de Responsabilidad Empresarial: Diseñar campañas que fomenten el cuidado del medio ambiente, además de incentivar proyectos productivos en aquellas poblaciones en las que el consumo se alto. Así mismo, se sugiere la idea de vincular a una parte de la población vulnerable (madres cabezas de hogar, desplazados, desmovilizados de actores armados), por medio de labores de la compañía dependiendo de las capacidades de cada persona.

7.1 PLAN TÁCTICO

Tabla 3. Plan Táctico – Estrategia de Diferenciación.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Programación virtual de entrega de cilindros	<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial • Área de Sistemas y Desarrollo Computacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios computacionales. • Personal especializado en tareas informáticas.
Fidelización a clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial • Área Financiera • Área de Operaciones • Área Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de los grandes usuarios. • Personal especializado disponible.
Facilidad de Compra de Gasodomésticos	<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial • Área Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de clientes necesitados. • Cupo disponible para la compra de los gasodomésticos.
Beneficios en servicios de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial • AREA TECNICA 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de los usuarios. • Disponibilidad el personal especializado.
Refuerzo en Campañas Publicitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Comunicaciones • Área Comercial • Área Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas iniciativas comerciales. • Disponibilidad del dinero para publicidad.
Creación de Usuario y contraseña.	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Sistemas • Área Financiera • Área Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado • Censo de usuarios fieles y consumos.

Tabla 3. Plan Táctico - Estrategia de Diferenciación (Continuación)

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Apertura de nuevas oficinas	<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial. • Área de Operaciones • Área Técnica • Área Financiera • Área de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal comercial y técnico capacitado. • Estudios de mercado. • Disponibilidad del recurso monetario.
Proyectos ambientalmente amigables	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Responsabilidad Social Empresarial • Área Financiera • Área Comercial • Área de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de viabilidad comercial. • Personal capacitado y especializado externo y/o interno. • Disponibilidad monetaria.
Proyectos Sociales Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Responsabilidad Social • Área Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la población beneficiada. • Cupo disponible para esta actividad

7.2 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva otorgada por la estrategia será:

- Diferenciación de los demás tipos de combustibles y de las demás empresas distribuidoras de GLP, que los clientes libremente elegirán y recordarán.
- Mayor cobertura en atención al cliente de manera íntegra, original, oportuna y eficiente.

- Lealtad manifestada y asegurada por los clientes al momento de comprar sus combustibles.
- Reconocimiento no solo por las buenas prácticas comerciales y relaciones consumidor – comercializador, sino por sus proyectos de responsabilidad social empresarial.

7.3 PENETRACIÓN DEL MERCADO

El análisis realizado capítulos atrás de acuerdo al consumo de GLP presentado en el departamento del Meta duran los años 2011 – 2014, dejo entrever claramente la situación del mercado actual y las posibles variaciones que pudiera tener en los años venideros. Como la venta del combustible es directa cliente a cliente, la mejor manera de poder ejercer una mayor participación del mercado está en la fidelización del cliente a través del mejoramiento del servicio en tiempo y operación, de tal manera que el cliente se sienta satisfecha no solo con el producto que está comprando sino con la experiencia misma de la compra.

7.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Como se puede observar capítulos atrás, en el análisis realizado en todo el departamento para el consumo de GLP, existen municipios en los cuales, el mercado consumidor del combustible para uso residencial y sobretodo, consumidores de estratos 1 y 2, está listo para una nueva apertura comercial, no sólo por su nivel de consumo, sino por la potencialidad que tienen de desarrollar mayores necesidades energéticas. Estos municipios son:

- Villavicencio
- Puerto López
- Puerto Gaitán

- San Martín
- Granada
- Acacías
- Cumaral
- Restrepo
- El Castillo

7.5 CLIENTES POTENCIALES

De la clasificación anterior, los municipios más atractivos y con más posibilidad de éxito para poder implementar este tipo de estrategia son:

- Villavicencio
- Puerto López
- Puerto Gaitán
- San Martín
- Granada

Puerto López y Puerto Gaitán serían un punto de partida interesante debido a que esas poblaciones, solo tienen gas natural por la modalidad virtual de GNC, lo que lo hace más costoso en materia de transporte y distribución, sumado a los costos iniciales de vinculación al servicio y cargos por conexión. En San Martín y Granada, aunque se cuenta con el servicio de gas natural por redes, muchos clientes prefirieron comprar nuevamente los cilindros de GLP por comodidad de precios que se ven reflejando mes a mes en sus finanzas. Mientras que se aconseja Villavicencio, ya que concentra casi el 50% del consumo del departamento de GLP, mayoritariamente para usos residenciales.

7.6 HOMOGENEIDAD

El factor de homogeneidad del mercado objetivo, dentro de los cuales se encuentran los clientes potenciales, está delimitado por:

- El principal motivo de compra por parte de los usuarios es satisfacer las necesidades de energía en sus hogares, por lo que necesitan un servicio continuo y eficiente.
- Los usuarios de los estratos 1 y 2 escogidos como clientes potenciales están dispuestos a pagar el precio de GLP, al considerarlo una alternativa económica y funcional y actualmente son los principales consumidores de GLP en el departamento.
- Dichos usuarios buscan mejoras en el servicio de comercialización y distribución del GLP a sus lugares de residencia, manteniendo la confiabilidad y seguridad del mismo.

7.7 ANÁLISIS COMPETITIVO

Como se bien se ha estudiado, la competencia directa del GLP es el gas natural y todos los actores vinculadas a la cadena de valor del mismo. De esta manera, se puede decir que, los competidores directos corresponden a empresas distribuidoras de gas que deseen expandirse aun más a las poblaciones objetivos de mercado antes mencionadas.

7.8 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Los precios del GLP están regulados directamente por el Gobierno Nacional, que tiene voz y voto en materia de subsidios y control de la producción interna del combustible. Además de lo anterior, la Comisión de Regulación de Energía y Gas

(CREG) es la entidad encargada de fijar los precios del gas licuado de petróleo, de modificar la fórmula tarifaria, así como de establecer los costos máximos de los servicios correspondientes a distribución y comercialización. Así pues, el dominio de la empresa reside en la variación por cargo de distribución y comercialización del producto.

7.9 ESTRATEGIA DE CANALES

La venta es cliente a cliente por parte del comercializador, por lo que se trata de una venta directa.

7.10 ESTRATEGIA DE SERVICIO

Entre los beneficios que podrá aprovechar el usuario final con la implementación de la estrategia serán:

- Disponibilidad del GLP cuando lo desee y a la hora que lo desee.
- Descuentos interesantes en las revisiones técnicas de sus equipos.
- Producto de calidad a precios competitivos.
- Financiación.
- Acompañamiento permanente durante la prestación del servicio.
- Cobertura en atención a sus inquietudes, quejas o reclamos en sitios más cercanos a ellos.

7.11 ESTRATEGIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Debido a que la publicidad es una de las principales actividades consignadas en el plan táctico, en el marco de la estrategia de diferenciación enunciada, la publicidad se realizara por varios frentes:

- Voz a voz
- Internet
- Medios radiales
- Medios impresos
- Folletos y publicidad impresa

7.12 ESTRATEGIA DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Para conocer el grado de satisfacción de los usuarios, se sugieren varios canales de comunicación con ellos:

- La creación de un usuario y contraseña que permita al usuario no sólo llevar control de su consumo, sino conocer en que anda la compañía, sus nuevos mercados, productos y servicios de manera personalizada de acuerdo a sus intereses.
- Las páginas de internet habilitadas para tramitar los pedidos en tiempo real, con fecha y hora de entrega, todo a disponibilidad del usuario.
- Oficinas abiertas para cualquier tipo de diligencia y/o inquietud que el usuario desee manifestar personalmente.
- Retroalimentación directa del cliente por parte de los empleados en vehículos repartidores y personal del front desk en los sitios de expendio, a través de una encuesta de satisfacción y sugerencias al servicio.

7.13 PROMOCIÓN DE VENTAS

Los nuevos usuarios se logran a través de las visitas y campañas publicitarias realizadas en los municipios objetivos y el segmento de mercado enunciado, es decir, es necesario un acercamiento a los posible clientes residenciales de cada uno de estos cascos urbanos, que pertenezcan a los estratos 1 y 2, dándoles a conocer las innovaciones propuestas desde la estrategia de diferenciación que se ha diseñado.

Por ello es importante que para la implementación de la estrategia, el recurso humano se encuentre debidamente alineado con el nuevo perfil que se desea manejar para potencializar el consumo del combustible a nivel departamental.

7.14 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PROPUESTOS

Tabla 4. Cronograma y presupuesto propuestos.

ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	COSTO	PLAZO
Programación virtual de entrega de cilindros	Adecuación del módulo pedidos para habilitar fecha y hora	200.000	2 meses
Fidelización de clientes	Contratación de Personal Técnico	2.200.000	3 meses
	Contratación de Personal Comercial	2.200.000	3 meses
	Descuentos a revisiones.	3.000.000	Cada año
Facilidad de compra de gasodomésticos	Compra de gasodomésticos a directos fabricantes	50.000.000	4 meses
Beneficios en servicios de mantenimiento	Visita a los clientes fieles.	300.000	Todos los meses
SUBTOTAL		57.900.000	

Tabla 4. Cronograma y Presupuesto Propuestos (Continuación).

ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	COSTO	PLAZO
Refuerzo en publicidad	Publicidad en radio	1.000.000	Cada 2 meses
	Publicidad en televisión regional	5.000.000	Cada 2 meses
	Publicidad en periódico	12.000.000	Cada 2 meses
	Material impreso (folletos, volantes, etc.)	3.000.000	Una vez
Creación de usuario y contraseña	Creación de un módulo nuevo en la página de internet	1.000.000	Una vez
Apertura de nuevas oficinas	Consecución de oficinas y adecuación	3.000.000	Cada mes
	Contratación del personal de la zona	2.200.000	Cada mes
Proyectos Ambientalmente Amigables y Socialmente Responsables	Diseño de Proyectos y estudio de viabilidad comercial.	3.300.000	3 meses
	Contratación de personal	2.200.000	6 meses
TOTAL		90.600.000	

7.15 RIESGOS

- **Riesgos por Calidad**

Si la calidad del GLP decae, el consumo se vería seriamente afectado, por lo que una alternativa para tratar de minimizar el riesgo, sería negociar con los proveedores una mejor calidad del mismo y si es de interés nacional, elevar la petición a organismos y autoridades competentes en el tema.

- **Riesgos por Precios**

Una regulación muy exigente y estricta con el sector comercializador de GLP también puede afectar el desarrollo de la nueva estrategia de diferenciación del producto. Por ellos, es vital mantenerse actualizados acerca de la regulación vigente y participar en la elaboración de comentarios y sugerencias a las mismas que se hagan al momento de publicar nuevas reglas en el mercado. Así mismo, la competencia entre distribuidores de GLP se caracteriza por ser directa tanto en precios como servicios, lo que infiere que es necesario monitorear que tan competitivos son los precios en el mercado.

- **Riesgos en los tiempo de respuesta a clientes y tiempos de entrega**

La base de la estrategia como tal es la diferenciación tanto en servicio al cliente como facilidades para llegar al producto. Es por esto, que un método inadecuado de respuesta a cualquier solicitud de la clientela o retrasos excepcionales en cualquier solicitud, queja o reclamo, condiciona implícitamente la afinidad de compra de ese usuario por el servicio y producto impulsado. Del mismo modo, es un riesgo latente cualquier demora en la entrega de los cilindros pedidos con

anticipación por internet, o a una hora y fecha precisas. Esto genera desconfianza en el cliente y la sensación de desorden al interior de la compañía,

- **Riesgos Económicos**

Algunos de ellos pueden ser:

- Alza intempestiva del combustible GLP y no se puedan mantener los precios al usuario final.
- Usuarios no cumplan con pagos acordados, en el caso de financiaciones.
- Incremento de las cargas de transporte y fletes.
- Poca recuperación de cartera de grandes consumidores.
- Crisis económica nacional.

- **Riesgos Operacionales**

- Maltrato de cilindros dirigidos al cumplimiento de pedidos.
- Daños en los vehículos repartidores.
- Caída en la plataforma virtual de recepción de pedidos.
- Maltrato de los gasodomésticos destinados a la venta.

- **Riesgos de la Industria**

- Nuevos subsidios para los productos competidores.
- Nuevos actores en el mercado de comercialización de GLP.
- Poca demanda registrada del combustible o no la esperada.

8. CONCLUSIONES

En la presente monografía, se presentó la formulación de una estrategia de diferenciación dirigida a crear una ventaja competitiva al combustible con menor aceptación en el departamento del Meta entre el gas natural y el GLP. Dicha estrategia, estuvo basada en un estudio de consumo cuyos datos fueron comprendidos entre 2011 – 2014, en el mismo departamento, analizando las causas de las variaciones más pronunciadas encontradas durante el estudio.

Para construir la estrategia se debió analizar el entorno interno y externo del mercado, en donde se notó que el GLP es un combustible listo para el posicionamiento en el departamento como líder en el mercado, además de contar con numerosas oportunidades de crecimiento a nivel nacional, fenómeno que se replicaría también a nivel departamental. Aunque su principal competidor tiene una amplia cuota en el consumo total del departamento, el GLP se perfila como un combustible limpio, económico y mucho más versátil.

El análisis de consumo realizado se convierte en la base del diseño de la estrategia de diferenciación. Allí se pudo notar, que los usos residenciales de cada tipo de combustible son los más presentes en todo el mercado, seguido de las actividades comerciales e industriales. Así mismo, para GLP el segundo semestre del año, se convierte en el periodo de mayor consumo, por lo que es ideal que la estrategia se encamine a implementarse meses antes de mitad de año y así asegurar la mayor tasa de cobertura y cambio posible.

La estrategia principalmente se basó en la afinación de las redes de servicio al cliente y de crear de esta experiencia una tan única, original y formidable que el usuario no dude en preferir el producto cada vez que deba elegir entre un combustible u otro. La segmentación del mercado se fijo en usuarios residenciales de estrato 1 y 2, residentes en Villavicencio, Puerto Gaitán, Puerto López, San

Martin y Granada, los cuales se sienten fuertemente atraídos por GLP, gracias a su bajo costo mayoritariamente.

La adopción de una estrategia de diferenciación no requiere solo de una decisión de inversión inicial considerable, sino de la articulación de todos los departamentos de la compañía con cada uno de las actividades a realizar, mejorando día a día su desempeño y agregando valor agregado a casa una de sus responsabilidades.

Los beneficios de la estrategia de diferenciación no radican sólo en la diferenciación de los demás tipos de combustible y de las demás empresas distribuidoras de GLP sino en un reconocimiento por parte de los consumidores por la innovación en sus prácticas comerciales, las relaciones con el usuario y hasta por sus proyectos de responsabilidad social empresarial, convirtiéndolo en un referente en toda la industria.

9. RECOMENDACIONES

A la hora de la implementación de dicha estrategia, como sucede en el caso de todas, es indispensable el apoyo disponible de toda la alta gerencia y sus colaboradores. Las organizaciones se mueven en la medida en que sus dirigentes lleven con ánimo los nuevos planes y proyectos a realizar, se identifiquen con ellos e involucren a todos sus colaboradores, con lo que esto representa un paso importante.

Como la base de la estrategia es principalmente el mejoramiento de servicio al cliente y ofrenda de recursos para fidelizar a los mismos, es necesaria una permanente retroalimentación con sus grupos de interés. Es decir, si bien los clientes necesitan del producto y lo consumen, es necesario saber si ellos perciben las ansias de mejora y posicionamiento de mercado que desea el producto, así como una mayor cercanía a sus necesidades insatisfechas de facilidad en la obtención del mismo.

Esta monografía estuvo basada y enfocada en la formulación de una estrategia de diferenciación. Sin embargo, es necesario estudiar adecuadamente la implementación de la misma, por lo que se podría convertir en objeto de una nueva monografía y en medio de esa implementación, desarrolle los mecanismos de seguimiento y control necesarios para que la organización se encuentre en sintonía con lo requerido en la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

AHUMADA, Omar G. Chilenos mandan en negocio del propano. En: Portafolio [En Línea] (23 de Febrero de 2014) [Fecha de consulta: 19 de enero de 2016]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/negocio-del-propano-colombia>

CARRIÓN MAROTO, J. Estrategia: De la visión a la acción. Segunda Edición. España. ESIC Editorial. 2007.

COMISIÓN DE REGULACION DE ENERGÍA Y GAS – CREG. Resolución CREG 089 de 2013. [En línea] [Fecha de consulta: 19 de Noviembre de 2015] Disponible en: [http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/1c09d18d2d5ffb5b05256eee00709c02/2d69cd3e359d971d05257bc8008299e3/\\$FILE/Creg089-2013.pdf](http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/1c09d18d2d5ffb5b05256eee00709c02/2d69cd3e359d971d05257bc8008299e3/$FILE/Creg089-2013.pdf)

COMISIÓN DE REGULACIÓN DE ENERGÍA Y GAS – CREG. Sectores que regulamos. GLP. [En línea] [Fecha de consulta: 21 de Marzo de 2015] Disponible en: <http://www.creg.gov.co/index.php/es/sectores/glp/que-es-glp>

COMISIÓN DE REGULACIÓN DE ENERGÍA Y GAS – CREG. Sectores que regulamos. GLP. ¿Cómo Funciona? [En línea] [Fecha de consulta: 21 de Marzo de 2015] Disponible en: <http://www.creg.gov.co/index.php/es/sectores/glp/como-funciona-glp>

COMISIÓN DE REGULACIÓN DE ENERGÍA Y GAS – CREG. Sectores que regulamos. Gas Natural. ¿Cómo Funciona? [En línea] [Fecha de consulta: 21 de Marzo de 2015] Disponible en: <http://www.creg.gov.co/index.php/es/sectores/gas-natural/comofunciona-gas>

DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. México. Pearson Prentice Hall. 2003

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE. Estimaciones 1993 – 2005 y proyecciones 2005 – 2020 de viviendas ocupadas, nacional y departamental por área. [En línea] [Fecha de consulta: 18 de Diciembre de 2015] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE. BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Informe de Coyuntura Económica Regional – Departamento del Meta. Bogotá, 2012.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE. BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Informe de Coyuntura Económica Regional – Departamento del Meta. Bogotá, 2013.

ECOPETROL S.A. Productos Ecopetrol. Qué es gas natural? [En línea] [Fecha de consulta: 21 de Marzo de 2015] <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrolweb/productos-y-servicios/productos-ecopetrol/gas-natural/que-es-el-gas-natural>

ECOPETROL S.A. Productos Ecopetrol. Gas Natural. Usos del Gas Natural. [En línea] [Fecha de consulta: 21 de Marzo de 2015] [http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/productos-y-servicios/productos-ecopetrol/gas-natural/usos-del-gas-natural /](http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/productos-y-servicios/productos-ecopetrol/gas-natural/usos-del-gas-natural/)

PÉREZ URIBE, R. Gerencia Estratégica Corporativa (GEC). Colombia. Fuerza Aérea Colombiana. Instituto Militar Aeronáutico. 2010.

PORTER, M. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Trigésima octava edición. Ciudad de México. Grupo Editorial Patria. 2008, p. 394.

PÜMPIN, C. GARCÍA, S. Estrategia empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa. España. Ediciones Días de Santos. 1993.

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan piloto de subsidio de gas GLP. [En línea] [Fecha de consulta: 19 de Enero de 2016] <http://www.senado.gov.co/historia/item/18374-empieza-plan-piloto-de-subsidio-de-gas-glp-que-beneficiara-a-mas-de-3-millones-de-familias-senador-guillermo-garcia-realpe>

SISTEMA ÚNICO DE INFORMACIÓN - SUI. Reportes Comerciales. Servicio Gas Natural [En Línea] [Fecha de consulta: 15 de Mayo de 2015] <http://www.sui.gov.co/SUIAuth/portada.jsp?servicioPortada=5>

UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENÉRGICA – UPME. Cadena del Gas Licuado de Petróleo 2013. Ministerio de Minas y Energía de Colombia. Bogotá, Colombia. 2013.

WORLD LPG ASSOCIATION – WLPGA. Annual Report 2015. [En línea] [Fecha de consulta: 20 de Enero de 2016] Disponible en: <http://www.wlpga.org/wp-content/uploads/2015/12/WLPGA-Annual-Report-2015-Light.pdf>