



**"PLAN ESTRATÉGICO GAS NATURAL BAN
2008-2010"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Jadit Janet Meneses Navarro

Sra. Luisa Herminia Romero Gallegos

Asesor: Profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

2015

Dedico el presente trabajo a mi madre por su apoyo, confianza y sus consejos que siempre me sirven de guía en la vida personal y profesional; y, a mis hermanos por brindarme su confianza.

Dedico este trabajo a mis padres, quienes con su dedicación y amor me enseñaron la perseverancia y responsabilidad; a mi esposo y a mis hijos, quienes me apoyaron en todo momento para alcanzar mis objetivos en la vida.

Agradecemos a todos nuestros profesores quienes nos orientaron y motivaron en el desarrollo y conclusión del presente trabajo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan estratégico de la empresa Gas Natural BAN para los años 2008 al 2010.

La empresa de Gas Natural BAN es la segunda distribuidora de gas natural más importante en Argentina, que presta el servicio de distribución en la zona norte y oeste de la provincia de Buenos Aires, para lo cual cuenta con una concesión por 35 años, otorgada en 1992 por el Estado Argentino para prestar el servicio en forma exclusiva.

En esta investigación se aprecia que la empresa Gas Natural BAN viene incrementando sus ingresos, pero no propiamente por el desarrollo del negocio de distribución, sino por una disposición legal establecida por el Gobierno de Argentina.

En ese sentido, se ha identificado los problemas que enfrenta la empresa de Gas Natural BAN y qué estrategias debe adoptar para afrontar y solucionar estos problemas.

En el capítulo I se analiza el problema de la empresa y su situación; en el capítulo II se lleva a cabo el análisis externo, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que se presentan para la empresa. Luego, en el capítulo III, se desarrolla el análisis interno de la empresa con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades, para luego evaluar sus capacidades para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Posteriormente, en el capítulo IV se formulan los objetivos así como la propuesta de visión y misión de la empresa Gas Natural BAN, continuando en el capítulo V con la selección de la estrategia a implementar para solucionar el problema presentado, para ello se ha elaborado la matriz FODA cruzado, sustentando la estrategia con la matriz PEYEA, lo que lleva a desarrollar, en el capítulo VI, los planes funcionales de marketing, operación, recursos humanos, en el capítulo VII el plan de responsabilidad social y el financiero en el capítulo VIII. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones como un aporte para el desarrollo del trabajo.

Finalmente, es importante indicar que en el presente trabajo se han aplicado los conocimientos adquiridos en los años de estudios en la Universidad del Pacífico.

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo.....	ii
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. La matriz energética.....	2
2. Consideraciones generales	3
3. Descripción y perfil de la empresa.....	4
3.1 Clientes.....	4
3.2 Proveedores	4
3.3 Productos y servicios	5
3.4 Procesos	5
4. Definición del problema.....	6
5. Enfoque y descripción de la solución prevista	6
Capítulo II. Análisis y evaluación del macroentorno.....	7
1. Análisis PESTEL	7
1.1 Factor político	7
1.2 Factor económico.....	7
1.3 Factor ambiental	8
1.4 Factor social	8
1.5 Factor tecnológico.....	9
1.6 Factor legal.....	9

1.7 Factor cultural	9
2. Matriz EFE	10
3. Análisis de la industria o sector	11
3.1 Rivalidad entre competidores	11
3.2 Amenaza de nuevos competidores	11
3.3 Amenaza de productos sustitutos	11
3.4 Poder de negociación de clientes	12
3.5 Poder de negociación de proveedores	12
4. Grado de atractividad del sector	12
5. Matriz de perfil competitivo (MPC)	13
6. Conclusiones	14
Capítulo III. Análisis interno	16
1. Análisis de áreas funcionales	16
1.1 Área de dirección y organización	16
1.2 Área de marketing	17
1.3 Área de operaciones	17
1.4 Área de recursos humanos	18
1.5 Área de finanzas	19
2. Cadena de valor	19
2.1 Actividades primarias	20
2.2 Actividades de apoyo	21
3. Matriz EFI	22
4. Análisis de recursos y capacidades	23
5. Ventaja competitiva y estrategia genérica	24

Capítulo IV. Formulación de objetivos	25
1. Propuesta de misión y visión.....	25
1.1 Misión	25
1.2 Visión	25
2. Objetivo general.....	26
3. Objetivos estratégicos	27
3.1 Perspectiva financiera	27
3.2 Perspectiva del cliente.....	27
3.3 Perspectiva de procesos internos.....	27
3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	28
Capítulo V. Generación y selección de estrategias.....	29
1. Matriz FODA	29
2. Matriz PEYEA	30
3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica.....	31
4. Alineamiento de estrategia con los objetivos	31
Capítulo VI. Planes funcionales	32
1. Plan funcional de marketing.....	32
1.1 Objetivos de marketing	34
1.2 Segmentación.....	34
1.3 Posicionamiento	34
1.4 Marketing mix.....	35
1.5 Plan de inversión de marketing.....	37
2. Plan funcional de operaciones.....	37
2.1 Objetivos de operaciones	38
2.2 Acciones estratégicas de operaciones	38

2.3 Presupuesto de operaciones.....	40
3. Plan funcional de recursos humanos	40
3.1 Objetivos de recursos humanos.....	40
3.2 Acciones estratégicas de recursos humanos.....	40
3.3 Presupuesto de recursos humanos	43
Capítulo VII. Plan de responsabilidad social empresarial	44
1. Objetivo general.....	44
2. Identificación de los <i>stakeholders</i>	44
3. Concretar objetivos	45
4. Acciones estratégicas de responsabilidad social	45
5. Presupuesto	45
Capítulo VIII. Evaluación y plan financiero	46
1. Objetivo general.....	46
2. Objetivos específicos	46
3. Implementación de la estrategia.....	47
4. Análisis de flujos de caja.....	47
Conclusiones y recomendaciones	49
1. Conclusiones	49
2. Recomendaciones.....	49
Bibliografía	51
Anexos	53

Índice de tablas

Tabla 1.	Factor político.....	7
Tabla 2.	Factor económico	7
Tabla 3.	Factor ambiental	8
Tabla 4.	Factor social	8
Tabla 5.	Factor tecnológico	9
Tabla 6.	Factor legal.....	9
Tabla 7.	Factor cultural.....	9
Tabla 8.	Matriz EFE (Oportunidades).....	10
Tabla 9.	Matriz EFE (Amenazas).....	10
Tabla 10.	Evaluación general	13
Tabla 11.	Matriz de perfil competitivo.....	14
Tabla 12.	Área de dirección y organización.....	16
Tabla 13.	Área de marketing	17
Tabla 14.	Área de operaciones	18
Tabla 15.	Área de recursos humanos.....	18
Tabla 16.	Área de finanzas	19
Tabla 17.	Marketing y ventas	20
Tabla 18.	Personal de contacto.....	20
Tabla 19.	Soporte físico y competencias	20
Tabla 20.	Operaciones	21
Tabla 21.	Servicio al cliente	21
Tabla 22.	Infraestructura	21
Tabla 23.	Administración de los recursos humanos	22
Tabla 24.	Desarrollo de tecnología e innovación	22
Tabla 25.	Abastecimiento.....	22

Tabla 26.	Análisis de recursos y capacidades.....	23
Tabla 27.	Análisis de los componentes de la misión.....	25
Tabla 28.	Análisis de los componentes de la visión.....	26
Tabla 29.	Comparación del precio de los combustibles.....	33
Tabla 30.	Análisis del mercado potencial para el sector de bajos ingresos.....	33
Tabla 31.	Objetivos de marketing.....	34
Tabla 32.	Objetivos de operaciones.....	38
Tabla 33.	Objetivos de recursos humanos.....	40
Tabla 34.	Objetivos específicos.....	44
Tabla 35.	Mapeo de grupos de interés.....	35
Tabla 36.	Cálculo del costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital.....	47
Tabla 37.	Flujo de caja incremental y evaluación de los indicadores financieros.....	48

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz energética.....	2
Gráfico 2.	Proceso de obtención del gas natural.....	5
Gráfico 3.	Matriz PEYEA	30
Gráfico 4.	Estructura social de Argentina al 2006.....	32
Gráfico 5.	Acciones de posicionamiento	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Grado de atractividad del sector	54
Anexo 2.	Organigrama	56
Anexo 3.	Matriz EFI	57
Anexo 4.	Recurso/Capacidad	59
Anexo 5.	Matriz FODA – Gas Natural BAN	60
Anexo 6.	Matriz PEYEA.....	62
Anexo 7.	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	63
Anexo 8.	Penetración al mercado.....	65
Anexo 9.	Análisis del mercado potencial de clientes del sector de bajos ingresos	66
Anexo 10.	Plan de marketing	67
Anexo 11.	Plan de operaciones	68
Anexo 12.	Plan de recursos humanos.....	69
Anexo 13.	Grupos de interés.....	70
Anexo 14.	Análisis económico, ambiental y social.....	71
Anexo 15.	Elemento del contexto competitivo	73
Anexo 16.	Plan de acción.....	74
Anexo 17.	Plan de responsabilidad social.....	75
Anexo 18.	Resumen de planes funcionales (en pesos argentinos).....	75
Anexo 19.	Flujo de caja sin estrategia.....	76
Anexo 20.	Flujo de caja con estrategia	76

Introducción

El caso objeto de análisis es la empresa Gas Natural BAN, empresa que cuenta con una concesión de distribución de gas natural para prestar el servicio en la zona norte y oeste de Buenos Aires, por un plazo de 35 años.

En el año 2007, Gas Natural BAN tuvo resultados favorables, conforme se aprecia de los estados financieros, a comparación del año 2006, en donde estos fueron negativos. Estos resultados son la consecuencia de un incremento tarifario establecido por ENARGAS, el regulador de los servicios de gas en Argentina, y no como consecuencia del desarrollo del negocio.

En ese contexto, se expone la situación que enfrenta Gas Natural BAN para crecer en el sector de bajos ingresos, considerando las ventajas y desventajas de implementar los nuevos proyectos de gasificación con o sin la colaboración de la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS), según los resultados que se vienen presentado.

El presente trabajo comprende 8 capítulos que se inician con el desarrollo de la matriz energética de Argentina en el año 2007, luego se realiza un análisis y evaluación del macro entorno de Argentina y el análisis interno de la empresa, para luego formular los objetivos de la empresa al 2010, así como la generación y selección de estrategias de negocio, y la selección de la estrategia que debe implementar la empresa Gas Natural BAN. Luego de ello, se desarrollan los planes funcionales de marketing, operativos, recursos humanos, financieros y el plan de responsabilidad social que deberá desarrollar la compañía para obtener rentabilidad en el sector de bajos ingresos, y se culmina con las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

En el presente trabajo se considera que la empresa Gas Natural BAN deberá participar en convenio con la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS) a fin de poder desarrollar las redes de distribución de gas, considerando que si bien el costo del servicio de gas natural es económico, el desarrollo de la infraestructura para la prestación del servicio a través de redes es muy alto.

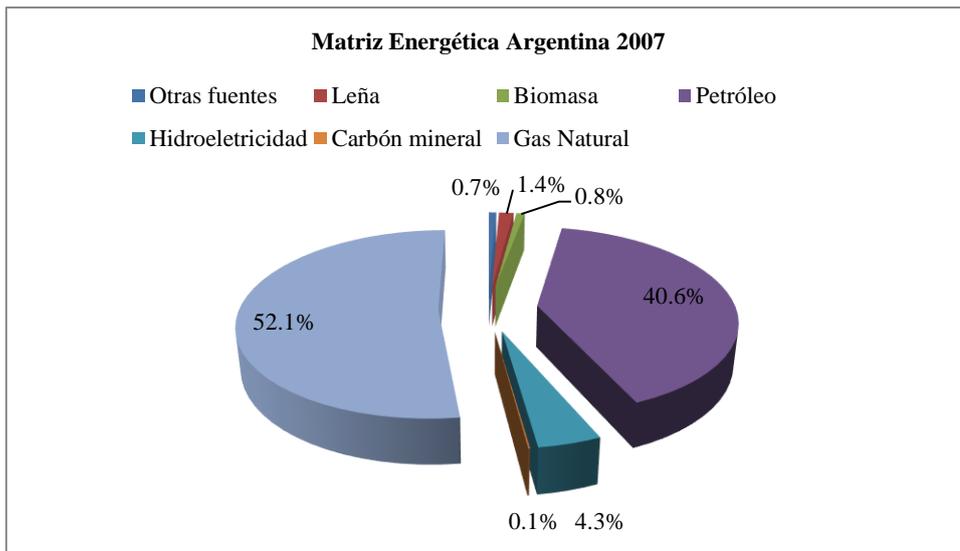
Capítulo I. Identificación del problema

1. La matriz energética

La empresa Gas Natural BAN cuenta con la concesión para la distribución de gas en la zona norte y oeste de la provincia de Buenos Aires de la república de Argentina; está ubicada en el hemisferio sur y occidental, en América del Sur.

La matriz energética de la República de Argentina se caracteriza por la prevalencia de recursos fósiles, el mayor porcentaje de energía es de gas así como la participación relevante de energía hidroeléctrica. El esquema global para la provisión de energía en Argentina se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Matriz energética



Fuente: Secretaría de Energía, 2007.

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, los ciudadanos argentinos demandan energía de gas natural en mayor proporción, seguido por el petróleo.

Por otro lado, debe precisarse que antes del año 1992, el sector gasífero se encontraba operado por la empresa estatal Gas del Estado, mercado que se caracterizaba por desarrollarse en monopolio.

Con la dación de la Ley N° 24076 "Marco regulatorio de la Actividad. Privatización de Gas del Estado Sociedad del Estado. Transición. Disposiciones Transitorias y Complementarias", en adelante la Ley, y sus normas complementarias se privatizó el gas del Estado, quedando separada en diez unidades de negocio: dos transportadoras y ocho distribuidoras.

Asimismo, la privatización del sector gasífero provocó su desregulación; es decir, la demanda y oferta de los servicios se desarrollan en libre competencia, con excepción del transporte y distribución del gas, que al ser un servicio público se encuentra regulado por el Estado mediante la Ley.

Es posible concluir que la población de Argentina mayormente demanda la energía producida con gas natural que con petróleo. Asimismo, el sector gasífero fue privatizado por el Estado, por lo que su explotación y operación corresponden al sector privado.

2. Consideraciones generales

La empresa de gas natural Fenosa es una compañía española multinacional líder en el sector del gas y electricidad. La empresa está presente en más de 25 países de los 5 continentes. Fenosa trabaja en Argentina desde el 28 de diciembre de 1992, a través de Gas Natural BAN S.A., que obtuvo la licencia para prestar el servicio público de distribución de gas natural en la zona norte y oeste de la provincia de Buenos Aires, por un plazo de 35 años, plazo que en virtud de lo previsto en la Ley N° 24.076 "Marco regulatorio de la Actividad. Privatización de Gas del Estado Sociedad del Estado. Transición. Disposiciones Transitorias y Complementarias", se prorrogó hasta por 10 años adicionales.

La empresa en mención realiza la distribución de gas natural en 30 municipios de la provincia de Buenos Aires, ubicados al norte y al oeste de la ciudad, capital de la República Argentina, cuya área de servicio es de 15.000 km².

El mercado de distribución de gas natural en Argentina establece que para la prestación del servicio se requiere de una licencia expedida por el Poder Ejecutivo Nacional.

En lo que respecta a la tarifa por la prestación del servicio, Argentina desarrolla una política económica de subsidios que consiste en el congelamiento del precio en boca de pozo del combustible a un valor muy inferior al que existiría en condiciones normales de mercado.

Enargas es el ente regulador que supervisa a nivel nacional el transporte y distribución del gas natural; es decir, supervisa a las dos empresas transportistas y ocho distribuidoras del servicio de gas a nivel nacional en Argentina.

3. Descripción y perfil de la empresa

Gas Natural BAN es una de las principales operadoras de distribución de gas en Argentina. Inició sus actividades en el año 1992 y se encuentra autorizada, con la expedición de la concesión por 35 años, por el Estado para la distribución de gas por redes en la zona norte y oeste de Buenos Aires.

3.1 Clientes

La empresa abastece el servicio de gas natural a clientes residenciales, comerciales e industriales así como a las estaciones de gas natural comprimido. Para ello, cuenta con la licencia para prestar el servicio de distribución de acuerdo al sistema legal establecido en Argentina, concesión que comprende las ciudades de Belén de Escobar, Campana, Capitán Sarmiento, Carmen de Areco, Exaltación de la Cruz, General Las Heras, General Rodríguez, General Sarmiento, La Matanza, Luján, Marcos Paz, Mercedes, Merlo, Moreno, Morón, Pilar, San Andrés de Giles, San Antonio de Areco, San Fernando, San Isidro, San Martín, Suipacha, Tres de Febrero, Tigre, Vicente López y Zárate.

3.2 Proveedores

Gas Natural BAN adquiere el producto en boca de pozo, siendo sus proveedoras Unitec Energy S.A., Repsol, entre otros. La comercialización se da en libre competencia, de acuerdo con lo establecido por la normatividad legal vigente.

La empresa que le presta el servicio de transporte de gas es la Transportadora de Gas del Norte, cuyo servicio se presta en monopolio, es decir, con exclusividad geográfica, de acuerdo a la regulación establecida en Argentina

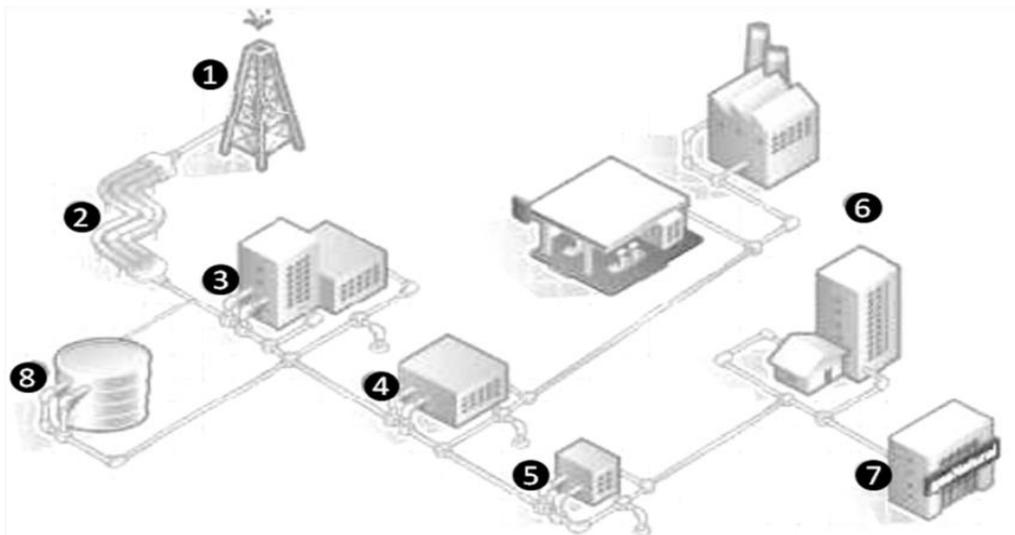
3.3 Productos y servicios

La empresa Gas Natural BAN presta el servicio de distribución de gas natural por red en la zona norte y oeste de Buenos Aires.

3.4 Procesos

A continuación, se describe el proceso completo de la obtención del producto hasta la etapa de la distribución gas a los diferentes tipos de clientes.

Gráfico 2. Proceso de obtención del gas natural



Fuente: Secretaría de Energía, 2007.

El proceso comprende las siguientes etapas:

- 1.- Extracción del gas en boca de pozo por los productores.
- 2.- Transporte de gas por gasoductos TGN – TGS.
- 3.- *City Gates*: es el punto donde el gas pasa de las empresas transportistas a la distribuidora.
- 4.- Planta de regulación y odorización (AP-AP): en estas plantas se regula la presión del gas para que sea compatible con la distribución. En esta etapa también se lleva a cabo el proceso de incorporación de una sustancia llamada mercaptano, que le da el olor característico al gas para que pueda ser percibido.

5.- Planta de regularización y odorización (AP.MP): son plantas distritales de alta presión que a su vez regulan la presión del gas a un rango determinado por necesidad del sistema de distribución.

6.-Clientes industriales, comerciales, residenciales y GNC.

7.- Centros de gas.

8.- Planta *Peak Shaving* permite el almacenamiento de gas criogenizado.

9.- Mercado residencial, industrial y GNC

4. Definición del problema

La empresa registró al 31 de diciembre de 2007 una ganancia neta de \$116,8 millones, a diferencia de la pérdida de \$89,4 millones en el ejercicio anterior. Esto fue consecuencia del incremento tarifario establecido por Enargas. De esta evaluación se advierte que la empresa no está generando ingresos producto del desarrollo del negocio, sino que el crecimiento ha sido provocado por una disposición regulatoria; por lo tanto, el crecimiento es coyuntural y no sostenible en el tiempo. Partiendo de esto, el trabajo analizará cuáles son los factores internos y externos que han generado esta baja rentabilidad.

En este caso se muestra que si bien existe una penetración de mercado en los clientes residenciales, el crecimiento debe ser segmentado donde haya mayor potencial de crecimiento, es decir, en el segmento de bajos ingresos. Esto se viene realizando, pero la gestión en este segmento es compleja, dado que intervienen agentes externos, fundaciones, municipios. Asimismo, el manejo de la demanda en este tipo de clientes amerita revisar el modelo de negocio.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

De acuerdo con los problemas descritos, es necesario diseñar el plan estratégico de la empresa Gas Natural BAN para los años 2008 al 2010, estableciendo cuáles son los objetivos y las metas que se busca alcanzar. Asimismo, se debe definir las estrategias que deben implementarse para asegurar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

Capítulo II. Análisis y evaluación del macroentorno

1. Análisis PESTEL

Mediante este análisis se busca determinar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que la afectarían.

1.1 Factor político

Este factor está relacionado a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como las pugnas de los intereses involucrados.

Tabla 1. Factor político

Descripción	Comentario	Situación	Fuente
En Diciembre del 2007 asume la presidencia Cristina Kirchner con tendencia socialista y comunista.	Incertidumbre sobre la gestión política que se adoptará en este mandato.	Amenaza	Diario "La Nación" de Argentina
Intervención del Estado en los sectores energéticos, transportes y de alimentos.	Intervencionismo del Estado en el sector.	Amenaza	Diario "La Nación" de Argentina.
Estatización del sistema previsional y pone fin a la AFPJ.	Intervención del Estado en el mercado previsional lo que crea un ambiente de incertidumbre.	Amenaza	Diario "La Nación" de Argentina

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.2 Factor económico

Este factor está relacionado con las tendencias macroeconómicas del país que afectarán la gestión de la organización.

Tabla 2. Factor económico

Descripción	Comentario	Situación	Fuente
La tasa de inflación se reduce de 10.9% (2006) al 8.8% (2007).	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de las tasas de interés para los préstamos.• Incentiva la Inversión• Facilita el crecimiento del país.	Oportunidad	Banco Central de la República de Argentina

EL PBI de 8.5% al 8.7%	La producción total de bienes y servicios en Argentina denota un comportamiento estable en los últimos años.	Oportunidad	Banco Central de la República de Argentina
Descripción	Comentario	Situación	Fuente
Reducción de la tasa de desempleo del 10.2% (2006) al 8.5% (2007)	Mayor capacidad de adquirir; y, contratar bienes y servicios.	Oportunidad	Banco Central de la República de Argentina
Subsidio al transporte, alimentos y energía.	Se puede demandar los servicios de energía.	Oportunidad	Ministerio de Desarrollo Social de Argentina.
Crecimiento del PEA	Incrementa la capacidad para demandar servicios.	Oportunidad	Banco Central de la República de Argentina

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.3 Factor ambiental

En los últimos tiempos, el factor ambiental es una preocupación primordial de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para las futuras generaciones.

Tabla 3. Factor ambiental

Descripción	Comentario	Situación	Fuente
Protección del medio ambiente.	El gas natural combustible limpio menor combustión, que los demás hidrocarburos.	Oportunidad	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.
Expedición de la Ley del Bosque en el 2007.	Leyes que promueven la protección del medio ambiente	Oportunidad	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.4 Factor social

El factor social involucra las creencias, los valores y los estilos de vida de una sociedad.

Tabla 4. Factor social

Descripción	Comentario	Situación	Fuente
Se desarrolla el Plan Patria Grande: inmigración.	Mayor demanda del servicio de distribución de gas por los inmigrantes.	Oportunidad	Ministerio del Interior de Argentina.
Conflicto social: Protestas "Cacerolazo".	Crea Inestabilidad social.	Amenaza	Diario "La Nación" de Argentina

Paro agropecuario patronal.	Peticiones no atendidas por parte del Estado	Amenaza	Diario "La Nación" de Argentina
Reducción de la pobreza del 21.8% al 20.6%	Existepobreza en Argentina pero dado los programas de subsidios que desarrolla el gobierno para el sector de hidrocarburos, se genera una oportunidad.	Oportunidad	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.5 Factor tecnológico

Los avances tecnológicos conducen a nuevos productos y servicios, además mejoran la manera de producirlos y entregarlos al usuario final.

Tabla 5. Factor tecnológico

Descripción	Comentario	Situación	Fuente
Vehículos a gas natural	Un nuevo cliente que demandará el servicio.	Oportunidad	Fundación <i>Eroski Consumer</i>
Desarrollo de la banda ancha.	A través del desarrollo del internet se genera mayor comunicación a las zonas que son de difícil acceso.	Oportunidad	Cámara de informática y Comunicaciones de la República de Argentina.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.6 Factor legal

La emisión de leyes influye en las regulaciones del entorno que deben cumplir las empresas para desarrollar sus actividades.

Tabla 6. Factor legal

Descripción	Comentario	Situación	Fuente
Existe una regulación respecto a la concesión de los servicios de distribución.	Tener monopolio en la zona concesionada.	Oportunidad	ENARGAS
Alta regulación gubernamental	No puedes crecer en otras áreas de mercados	Amenaza	ENARGAS
Subsidios del gobierno	Sector de bajos ingresos, nicho de mercado para la empresa	Oportunidad	ENARGAS

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.7 Factor cultural

El factor cultural define el perfil del consumidor, determina el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra.

Tabla 7. Factor cultural

Descripción	Comentario	Situación	Fuente
Argentina es uno de los países con mayor participación del gas natural en su matriz energética (52.1%).	A partir del 2002 el gas natural se convierte en el combustible más usado del país.	Oportunidad	ENARGAS

Fuente: Elaboración propia, 2007.

2. Matriz EFE

El desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) ayudará a resumir y evaluar la información económica, política, legal, social, cultural y tecnológica realizada en el análisis de factores externos clave. Se ha utilizado solo las oportunidades y amenazas relevantes.

Tabla 8. Matriz EFE (Oportunidades)

N°	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Subsidios del gobierno al transporte, alimentos y energía.	0.08	3	0.24
2	Reducción de la tasa de inflación	0.07	3	0.21
3	Reducción de la tasa de desempleo	0.07	3	0.21
4	Leyes que promueven la protección del medio ambiente, gas natural combustible con menor combustión.	0.08	4	0.32
5	Reducción de la pobreza	0.07	3	0.21
6	Crecimiento de la Población Económicamente Activa	0.07	2	0.14
7	Existe una regulación respecto a la concesión de los servicios de distribución	0.10	4	0.40
8	Argentina es uno de los países con mayor participación de gas natural en su matriz energética	0.13	4	0.52

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Tabla 9. Matriz EFE (Amenazas)

Amenazas				
1	En Diciembre del 2007 asume la presidencia Cristina Kirchner con tendencia socialista Intervención del Estado en los sectores energético, transporte y de alimentos.	0.09	2	0.18
2	Estatización del sistema previsional se pone fin a la AFPJ.	0.05	2	0.10
3	Conflicto social: Protestas, Cacerolazo e Inestabilidad Social	0.07	1	0.07
4	Paros por peticiones no atendidas	0.04	1	0.04
5	Alta regulación gubernamental	0.08	2	0.16
Total		1		2.80

Fuente: Elaboración propia, 2007.

De los resultados obtenidos en la matriz EFE, Gas Natural BAN tiene una puntuación ponderada total de 2.80, esto indica que las estrategias de la organización responden a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

3. Análisis de la industria o sector

El sistema de gas natural en Argentina consta de tres etapas: producción, transporte y distribución. La producción está desregulada, esto quiere decir que se desarrolla en libre competencia, mientras que el transporte y la distribución se encuentran regulados por la Ley N° 24.076, con la intervención del Ente Regulador de Gas(Enargas), que tiene como función verificar el funcionamiento de la industria, realizar normas técnicas, establecer la regulación de la actividad mediante la revisión quinquenal de los cuadros tarifarios, entre otras funciones.

A continuación, se analizará la industria de distribución de gas natural sobre la base de la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz de atraktividad de Hax y Majluf .

3.1 Rivalidad entre competidores

El resultado de la matriz de atraktividad de la rivalidad entre competidores es 4 (atractivo), (ver anexo 1), debido a que la distribución de gas se da a través de concesiones a largo plazo a 8 empresas regionales con un territorio específico. En consecuencia, la rivalidad entre competidores es escasa, convirtiéndose en un mercado oligopólico. Se aprecia también un rápido crecimiento de la industria.

3.2 Amenaza de nuevos competidores

Al analizar las barreras de entrada de nuevos competidores en la industria, el resultado de la matriz del grado de atraktividad es 5 (muy atractivo), debido a que existen altos costos de inversión que dificultan la participación de medianas empresas, por lo que la concesión de distribución de gas natural en Argentina es otorgada a grandes inversionistas a través de contratos a largo plazo con el Estado. Estas condiciones contribuyen a que exista una fuerte barrera de entrada.

3.3 Amenaza de productos sustitutos

El resultado de la matriz del grado de atraktividad es 3 (neutro), debido a que el gas natural es un combustible con menor combustión que el resto de los hidrocarburos, como el gas licuado de propano y el diesel, con un menor precio al de sus sustitutos, pero tiene un alto costo de instalación, lo cual dificulta el acceso a los sectores de bajos ingresos.

3.4 Poder de negociación de clientes

Según el análisis en la matriz del grado de atraktividad, la posición de Gas Natural BAN respecto a sus clientes es 4 (atractiva), debido a que no existe una competencia directa de otro distribuidor de gas natural en el territorio asignado en concesión. Además, la utilización del gas natural ofrece ventajas como menores costos por el servicio, ahorros en espacios de almacenamiento, el post-pago que representa tener plazos mayores para el desembolso de ingresos. Estos atributos hacen que el costo del cambio tenga un efecto neutro en la evaluación del poder de negociación de clientes en la industria de distribución de gas natural.

3.5 Poder de negociación de proveedores

El resultado de la matriz del grado de atraktividad del poder de negociación con los proveedores es 3 (neutro). La contribución de los proveedores para brindar un servicio de calidades alta, por lo que Gas Natural BAN busca integrar a sus proveedores como socios estratégicos a través de contratos.

De acuerdo con la legislación vigente, no existe una amenaza de que los proveedores puedan tener una integración hacia adelante en la zona entregada en concesión, ni que en la industria haya una integración hacia arriba.

4. Grado de atraktividad del sector

De acuerdo con los valores de las matrices, la evaluación general del grado de atraktividades 4 (atractivo); el consumo de gas natural fue –junto con el petróleo– el que más crecimiento experimentó en las últimas décadas y se espera que continúe esatendencia en alza. Es importante resaltar las ventajas ambientales que ofrece el Gas Natural por ser menos contaminante que sus sustitutos.

Tabla 10. Evaluación general

	Actual	Futuro			
EVALUACIÓN GENERAL	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Rivalidad entre los competidores					
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Disponibilidad de sustitutos					
Poder de negociación con los consumidores					
Poder de negociación con los proveedores					
Acciones de Gobierno					

4

	Actual	Futuro		
Evaluación General de la Industria	Atractivo Escaso	Atractivo Medio	Atractivo Elevado	
Evaluación General				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En conclusión, el resultado de la evaluación general de la industria resulta con un atractivo medio, debido a que la industria de distribución se encuentra en un mercado regulado donde el gobierno fija los precios y establece las condiciones para la distribución.

Las barreras de entrada son altas, pues se requieren grandes inversiones de capital de recuperación a largo plazo; las barreras de salida son altas, debido a las restricciones gubernamentales y a los grandes capitales invertidos; la rivalidad entre competidores resulta atractiva por el bajo número de concesiones otorgadas por el Estado; el poder de los proveedores es neutro, por la alta contribución en la calidad de los servicios que se brinda al consumidor final; la disponibilidad de sustitutos es baja, por la diferencia en precio y el alto grado de combustión.

5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Con el desarrollo de esta matriz se analiza las fortalezas y debilidades particulares de la empresa Gas Natural BAN comparadas con la empresa Metrogas.

Tabla 11. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Factores críticos para el éxito	GAS NATURAL BAN (FENOSA)			METROGAS (REPSOL)	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	3	0.60	2	0.40
Confianza en la marca	0.10	3	0.30	2	0.20
Servicio al cliente	0.20	3	0.60	2	0.40
Capacidad de respuesta ante una queja	0.20	2	0.40	2	0.40
Calidad del servicio	0.20	3	0.60	3	0.60
Responsabilidad Social (SBI)	0.05	3	0.15	2	0.10
Solidez financiera	0.05	2	0.10	2	0.10
Total	1.00		2.75		2.20

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Puntaje máximo por factor es 4**

En esta matriz, Gas Natural BAN obtiene una puntuación ponderada de 2.75. Se aprecia que posee fortalezas menores que podrían llegar a ser fortalezas principales, tales como publicidad,

confianza en la marca, servicio al cliente, responsabilidad social, para lograr mantener una ventaja competitiva respecto a Metrogas (*Benchmarking*).

6. Conclusiones

Con el proceso de privatización iniciado en 1992 el Estado Argentino promovió medidas que incentiven la desregulación de los mercados energéticos y aumenten la competencia en el mercado de gas natural.

La competencia entre las empresas distribuidoras de gas en un espacio geográfico es casi nula, debido al esquema regulatorio diseñado en Argentina.

Los altos costos de inversión del desarrollo de la infraestructura del gas natural constituyen una alta barrera de entrada para nuevos competidores en el sector.

El Estado opera con un modelo de subsidios; es decir, fija el régimen tarifa (**tarifa social**) destinado a hogares de bajos ingresos cuyo costo es sostenido por aportes del Estado, con una reducción en la carga fiscal para las empresas de distribución de gas, por los consumos de gas natural que realicen los beneficiarios. Estos subsidios constituyen una oportunidad de crecimiento en el sector de bajos ingresos para Gas Natural BAN.

Capítulo III. Análisis interno

El análisis interno de Gas Natural BAN permitirá identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, con la finalidad de superar las debilidades y que las fortalezas internas permitan un mejor aprovechamiento de las oportunidades externas, así como neutralizar las amenazas.

1. Análisis de áreas funcionales

Consiste en analizar a la empresa de Gas Natural BAN desde sus áreas funcionales básicas; es decir, conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de la empresa.

1.1 Área de dirección y organización

La empresa modificó su organigrama, la misma que estaba compuesta por diez gerencias. Esto fue consecuencia de la creación del área de servicios compartidos, organización y calidad, y el servicio al cliente. Asimismo, en la gerencia comercial se creó la unidad de nueva edificación (el 30 de abril), a fin de crear un canal directo de comunicación con los arquitectos y otros profesionales de la construcción.

Tabla 12. Área de dirección y organización

Descripción	Comentario	Situación
La empresa para la toma de decisiones se basa en criterios de departamentalización por funciones, tipo de cliente, distribución geográfica y unidades de negocio.	Con esta medida se facilita la prevención y detección del problema, así como una atención ágil y personalizada al cliente.	Fortaleza(*)
La creación del área de servicios compartidos, organización y calidad; y, el servicio al cliente.	Se crearon áreas en la empresa para atender las necesidades del cliente y que el servicio tenga un control de calidad de forma que se eviten las multas que estaban siendo impuestas por el regulador.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se aprecia que la empresa busca atender las necesidades del cliente, brindando un servicio de calidad, por ello se crearon nuevas áreas en su organigrama. Asimismo, se busca diversos medios de comunicación con los intermediarios para que el negocio se extienda a toda la población del territorio asignado. Por otro lado, en cuanto al manejo interno de la empresa, cuenta con procesos estandarizados y la toma de decisiones se adoptan de forma independiente en cada gerencia para reducir ineficiencias.

La estructura de la empresa es como se encuentra detallada en el anexo 2.

1.2 Área de marketing

El área de Marketing se encarga de definir los procesos para satisfacer las necesidades de productos y servicios de los clientes.

Para brindar un servicio de calidad y lograr la satisfacción de la totalidad de sus clientes, el área de marketing en Gas Natural BAN, está organizada de la siguiente forma:

- Marketing y coordinación comercial
- Mercado Residencial
- Nueva edificación
- Grandes clientes

Tabla 13. Área de marketing

Descripción	Comentario	Situación
La captación de clientes se realiza con la atención personalizada a través de empresas inmobiliarias.	Con esta forma de venta se puede conseguir nuevos clientes en edificios, nuevas propiedades, presencia en el sector construcción ¹ .	Fortaleza *
La empresa no tiene definido un Plan de Marketing para el sector de bajos ingresos, cuenta con experiencias aisladas.	Experiencia “Gas para todos” crecimiento elevado de clientes (tercerización del manejo de la demanda gasistas matriculados). Proyecto Cuartel V, obstáculos organizacionales y financieros.	Debilidad(*)

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.3 Área de operaciones

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para brindar el servicio de distribución de gas natural en forma ininterrumpida a los clientes.

¹La empresa Gas Natural BAN desarrolla actividades de transparencia con sus clientes a través de su página web, en donde informa temas de uso seguro del gas, los proyectos que se puedan sustentar en gas natural, mantienen actualizado la información la empresa y los servicios que brinda. Además, remiten folletos informativos con los recibos de gas para mantener informado al cliente; tiene una línea de comunicación FONOGAS (atención de quejas y consultas vía teléfono), centros integrales de pagos, oficina virtual.

Tabla 14. Área de operaciones

Descripción	Comentario	Situación
En las gestiones de Aseguramiento y Control de Calidad, procesos claves del negocio se han obtenido resultados positivos en las auditorías de mantenimiento del proceso “Determinación de la calidad y odorización del gas natural” según ISO 9001 y de mantenimiento de los Laboratorios de Calibración de la Sociedad, según la norma ISO 17025, en las magnitudes de presión, volumen y temperatura.	Al ser una empresa transnacional con experiencia en el sector, se preocupa por contar con estándares operativos internacionales y un alto control de calidad en todo el proceso del negocio.	Fortaleza *
Las actividades de la empresa se sustentan en una gestión por procesos estandarizados.	Maneja una gestión por procesos estandarizados elimina las ineficiencias y se optimiza el uso de los recursos.	Fortaleza *
La empresa no cuenta con un Modelo de Negocio para atender al Sector de Bajos Ingresos.	Su modelo del negocio está dirigido a otros mercados A, B, C1.	Debilidad*

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.4 Área de recursos humanos

Los recursos humanos constituyen el activo más valioso de la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y definiendo las relaciones que permiten a la empresa alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

Tabla 15. Área de recursos humanos

Descripción	Comentario	Situación
La empresa desarrolla programas de crecimiento y desarrollo profesional : <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el equipo humano y el marco laboral al nuevo entorno regulatorio. • Preservar los talentos y empleados que ocupan puestos críticos. • Desarrollar y consolidar los sistemas de gestión de Recursos Humanos. • Desarrollar nuevos ámbitos y sistemas formativos. 	La preocupación de la empresa por su personal genera un buen clima laboral en la empresa. Además de ello, la empresa posee una gestión adecuada del talento.	Fortaleza *
La empresa Gas Natural BAN tiene una política de seguridad industrial y prevención de riesgos laborales para sus trabajadores. Por otro lado, desarrolla una cultura integral de la prevención respecto de la salud de los trabajadores.	La empresa tiene una cultura de la prevención en riesgos laborales.	Fortaleza
Desarrollo de una política de retribución de los trabajadores sustentada en criterios de equidad y competitividad.	Existen rangos salariales: <ul style="list-style-type: none"> • Personal de convenio • Personal de convenio más plus • Personal excluido de convenio sin variable • Personal excluido de convenio con variable 	Fortaleza

Descripción	Comentario	Situación
Desarrollan una relación directa con sus trabajadores.	Reciben vales alimentarios, vestuario, provisión de útiles escolares, seguro colectivo de vida optativa y de sepelio, reintegro de jardines maternos, vacaciones (días hábiles), mejoras de prestaciones médicas para el personal incluido en el convenio.	Fortaleza
Desarrollo de planes de sucesión y matriz de talento.	La empresa se preocupa por desarrollar planes de sucesión, por lo que los trabajadores pueden desarrollar una línea de carrera. Asimismo, está en constante búsqueda de talentos en la empresa.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.5 Área de finanzas

El área de finanzas es responsable de obtener los recursos económicos y financieros necesarios para el desarrollo normal de las operaciones y que la organización pueda operar de manera sostenible en el tiempo.

Tabla 16. Área de finanzas

Descripción	Comentario	Situación
Gas Natural BAN S.A. cumple con el pago de deudas contractuales de capital e intereses, producto de préstamos financieros que mantiene con diversas entidades del exterior y locales.	La empresa tiene una imagen positiva con instituciones financieras por cumplimiento, existe factibilidad en el otorgamiento de mayores créditos.	Fortaleza*
Resultados económicos del 2007 debido al incremento tarifario otorgado en Acta de Acuerdo con entidad Reguladora.	La empresa no está generando rentabilidad, fruto de la gestión del negocio.	Debilidad *
La Sociedad suscribió un préstamo por \$5 millones con Natural Energy, S.A. a una tasa de interés de 11,40%. Con este préstamo la empresa ha pre-cancelado obligaciones con entidades financieras.	La empresa no tiene la liquidez suficiente para afrontar sus deudas considerando que necesita obtener nuevos créditos con altas tasas de interés.	Debilidad *

Fuente: Elaboración propia, 2007.

2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter, cuyo análisis permite examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor.

2.1 Actividades primarias

a. Marketing y ventas

Son todas aquellas actividades con las que se da a conocer el producto o servicio que se brinda.

Tabla 17. Marketing y ventas

Descripción	Comentario	Situación
Manejo de la demanda en Terceros Gasistas matriculados (profesionales dedicados a la instalación de gas).	Fomentaron proyectos familiares inviábiles en lo económico.	Debilidad (*)
En el sector de bajos ingresos no se identifica la imagen de marca, falta de estrategia publicitaria.	Existe un mayor acercamiento con la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS).	Debilidad (*)
Atención personalizada a desarrolladores inmobiliarios, dirigido a la captación de clientes.	Preocupación por obtener potenciales un crecimiento sostenido a largo plazo.	Fortaleza(*)

Fuente: Elaboración propia, 2007.

b. Personal de contacto

Son aquellas personas que interactúan con el cliente y en quienes recae la percepción del mercado respecto de la oferta del servicio.

Tabla 18. Personal de contacto

Descripción	Comentario	Situación
En Gas Natural BAN los servicios de instalación de gas es tercerizado y está a cargo de Gasistas matriculados.	La satisfacción en el servicio de instalación depende de terceros.	Debilidad (*)

Fuente: Elaboración propia, 2007.

c. Soporte físico y competencias

Son todos aquellos elementos que soportan el servicio que se brinda al cliente.

Tabla 19. Soporte físico y competencias

Descripción	Comentario	Situación
Gas Natural BAN posee redes de distribución a través de Gaseoductos propios.	La alta inversión le permite abastecer a zonas altamente pobladas, incluyendo importantes parques industriales.	Fortaleza (*)
Planta <i>Peak Shaving</i> para abastecer demandas de servicio en horas pico.	La planta criogénica en la empresa para abastecer la demanda del servicio cumple con un rol de almacenamiento.	Fortaleza (*)

Personal altamente especializado, con la experiencia de una cultura corporativa muy sólida.	Gas Natural BAN es parte del Grupo Fenosa (España) de larga trayectoria	Fortaleza
---	---	-----------

Fuente: Elaboración propia, 2007.

d. Operaciones

Son las actividades asociadas a brindar un servicio, buscando con ello suplir necesidades de los consumidores.

Tabla 20. Operaciones

Descripción	Comentario	Situación
Mantenimiento preventivo de instalaciones Auxiliares y Redes.	Permitiéndole mantener un servicio constante y brindar seguridad a nuestros clientes.	Fortaleza*
Tercerización en la ejecución de obras de tendidos de red.	Existe falta de control en operaciones tercerizadas (multas impuestas por el órgano regulador).	Debilidad(*)
La administración de Cuartel V en el Sector de Bajos Ingresos a cargo de la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS).	Cierre de obras prolongada, obstáculos organizacionales y financieros.	Debilidad(*)

Fuente: Elaboración propia, 2007.

c. Servicio al cliente

Son aquellas actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la asistencia técnica, mantenimiento y garantías.

Tabla 21. Servicio al cliente

Descripción	Comentario	Situación
Demora en la detección de ilícitos	Genera insatisfacción de los clientes.	Debilidad(*)
Problemas con la calidad del servicio post instalación. Operaciones	Alto riesgo debido a la tercerización de estos servicios.	Debilidad(*)
Implementación de Página Web con oficina virtual.	Brindar avances de tecnología de punta, para establecer canal de comunicación directa, facilitar consultas y evitar traslados innecesarios.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2007

2.2 Actividades de apoyo

a. Infraestructura

Son aquellas actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, la contabilidad y las finanzas.

Tabla 22. Infraestructura

Descripción	Comentario	Situación
Alto endeudamiento financiero.	Requiere de endeudamiento para obtener capital de trabajo.	Debilidad
Incorporación de nuevas funciones en los sistemas.	Se logró una mejor eficiencia en las operaciones de las distintas áreas de la empresa.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2007.

b. Administración de los recursos humanos

Actividades destinadas a la búsqueda, contratación, motivación y retención de talentos, de manera que las organizaciones cuenten con el personal idóneo para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 23. Administración de los recursos humanos

Descripción	Comentario	Situación
Cultura Empresarial sensibilizada con el medio ambiente.	Transmisión de cultura corporativa	Fortaleza
Desarrollo de capital humano especializado.	Experiencia global en el sector	Fortaleza (*)
Personal sindicalizado	Tendencias políticas generan inestabilidad.	Debilidad(*)
Los trabajadores especializados reciben remuneraciones acorde a su experiencia y capacitación.	Con esta medida se asegura la retención del talento y su permanencia en la compañía.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2007.

b. Desarrollo de tecnología e innovación

Actividades destinadas al diseño de herramientas para brindar un mejor servicio.

Tabla 24. Desarrollo de tecnología e innovación

Descripción	Comentario	Situación
Página Web amigable	Alto grado de creatividad	Fortaleza
Cultura Innovadora con capacidad de anticipación y respuesta a los cambios	Estándares corporativos con alta tecnología	Fortaleza*

Fuente: Elaboración propia, 2007.

c. Abastecimiento

Se refiere a la función de comprar todos aquellos insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, tanto en las actividades primarias como en las actividades de apoyo.

Tabla 25. Abastecimiento

Descripción	Comentario	Situación
Altos estándares corporativos para evaluación a Proveedores.	Bajo número de proveedores en el mercado, no permite cumplir con los estándares.	Debilidad (*)
Políticas de compra	Medidas de control interno sólidas.	Fortaleza
Interacción con proveedores	Ceñidas a cumplimiento de contratos a mediano plazo.	Debilidad (*)

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3. Matriz EFI

Esta herramienta sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa y en la cadena de valor de Gas Natural BAN (ver anexo 3).

La puntuación ponderada total de la empresa Gas Natural BAN es 2.65, esto indica que a pesar de estar por encima del promedio, se debe realizar acciones de mejora para Gas Natural BAN. Estas permitirán a la empresa desarrollar más sus fortalezas y lograr competencias distintivas que puedan proporcionar ventajas competitivas en el mercado.

4. Análisis de recursos y capacidades

El análisis de recursos y capacidades es una herramienta de identificación, medición y evaluación estratégica de los recursos y capacidades que tiene la empresa Gas Natural BAN, lo que permite estudiar cuáles son las implicancias de que se cuente con estos, para luego analizar las distintas alternativas que la empresa tiene para conseguir, mejorar, adaptar y desarrollar los recursos que necesita, así como las alternativas para explotar de forma óptima sus recursos. Para este análisis se trabajará con las fortalezas obtenidas para la matriz EFI.

Tabla 26. Análisis de recursos y capacidades

Recursos Tangibles Financieros	La empresa posee una alta capacidad de endeudamiento financiero, posee inversiones que respaldan sus operaciones crediticias.
Materiales	Planta <i>Peak Shaving</i> para almacenamiento.
Recursos Intangibles Tecnológicos	Innovación, capacidad de anticipación a los cambios tecnológicos.
Reputación	Pertenecer al Grupo FENOSA, empresa transnacional especializada en aprovisionamiento, producción y distribución de gas.
Procesos	En Aseguramiento y Control de Calidad procesos claves del negocio se han obtenido resultados positivos en las auditorías de mantenimiento del proceso “Determinación de la calidad y odorización del gas natural” según ISO 9001 y de mantenimiento de los Laboratorios de Calibración de la Sociedad, según la norma ISO 17025, en las magnitudes de presión, volumen y temperatura. Licencia de distribución de gas natural otorgada por el Gobierno Argentino.
Concesiones	Desarrollo de Alianzas estratégicas con ONG’s, para la gasificación en el sector de bajos ingresos.
Experiencia	
Recursos Humanos Conocimiento	La empresa desarrolla un plan de capacitación para el personal. Desarrollo de planes de sucesión y matriz de talento. Personal altamente especializado.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

El análisis de recursos y capacidades se fundamenta en que la empresa posee atributos valiosos, raros, inimitables y organizacionalmente capitalizables (VRIO) que le permitirán determinar las ventajas competitivas sostenibles de Gas Natural BAN. Este análisis se muestra en el anexo 4, en

el que se determina que la empresa posee 5 ventajas competitivas sostenibles:concesión exclusiva de distribución de gas en el territorio asignado, personal altamente especializado, planta *Peak Shaving*—única en América Latina— para almacenamiento de gas criogénico, desarrollo de alianzas estratégicas para el desarrollo de infraestructura para la gasificación en el sector de bajos ingresos, y capacidad de innovación y tecnología para la prestación del servicio.

Además, posee 1 paridad competitiva, que es la alta capacidad de endeudamiento con inversiones que respaldan endeudamientos crediticios y finalmente la ventaja competitiva temporal que debe mantener para que el negocio sea sostenible en el tiempo. ISO 9001 en los procesos claves del negocio, como es “Determinación de la calidad y odorización del Gas natural” y de mantenimiento de los Laboratorios de Calibración de la Sociedad, según la norma ISO 17025, en las magnitudes de presión, volumen y temperatura.

5. Ventaja competitiva y estrategia genérica

Luego de determinar las ventajas competitivas es posible concluir que la estrategia genérica a seguir es de Costos Tipo 2, de acuerdo con lo expuesto por Fred David en “Administración Estratégica”, (2013). Esta estrategia también es denominada Estrategia del Mejor Valor, que consiste en ofrecer servicios de mejor calidad que la competencia a diversos tipos de clientes en un extenso mercado y a un precio establecido por el organismo regulador. Si bien es un precio regulado, el servicio brindado deberá ser diferenciado y la empresa deberá evolucionar en respuesta a la necesidad de las diferentes clases de clientes.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

1.1 Misión

La misión define el negocio al que se dedica la organización, qué necesidades cubren los productos o servicios que se brinda, así como el mercado en donde se desarrolla.

Misión actual	Misión propuesta
Nuestra misión es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a nuestros clientes	Brindamos el servicio público de gas natural en la zona de norte de Argentina, de forma ininterrumpida, con

servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente; a nuestros accionistas, una rentabilidad creciente y sostenible; y a nuestros empleados, la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.	calidad y utilizando tecnología de primera, protegiendo el medio ambiente y a la sociedad, ofreciendo rentabilidad a nuestros accionistas; y a nuestros colaboradores, el desarrollo profesional.
--	---

Tabla 27. Análisis de los componentes de la misión

Componentes de la misión	Análisis
Clientes	No precisa quiénes son.
Servicios	No precisa el servicio que brinda.
Mercado	No señala.
Tecnología	No
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Sí
Filosofía	Parcialmente
Concepto de sí misma	No precisa
Interés por la imagen pública	Sí precisa
Interés por los empleados	Sí precisa

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se propone una nueva misión para la empresa de Gas Natural BAN precisando el servicio que queremos brindar a los consumidores ubicado en la zona de la concesión de Gas Natural BAN. Asimismo, indicamos que queremos brindar un servicio utilizando la nueva tecnología, el mismo que se desarrollará respetando a la sociedad y al medio ambiente, beneficiando a los colaboradores.

1.2 Visión

La visión es una imagen que la empresa quiere proyectar a futuro. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

Visión actual	Visión propuesta
La visión es ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a nuestros clientes, una rentabilidad sostenida a nuestros accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados y una contribución positiva a la sociedad, actuando con un compromiso de ciudadanía global.	Liderar mundialmente en el servicio de distribución de gas natural con el uso de tecnología de última generación, respetando al medio ambiente. Asimismo, busca el desarrollo de sus colaboradores y la rentabilidad de sus inversionistas.

Tabla 28. Análisis de los componentes de la visión

Componentes de la visión	Análisis
Clientes	No precisa
Servicios	Sí
Mercado	No precisa
Tecnología	No precisa
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Sí
Filosofía	Parcial
Concepto de sí misma	Sí
Interés por la imagen pública	Sí
Interés por los empleados	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La visión que actualmente tiene la empresa de Gas Natural BAN, en la presente propuesta ha sido modificada por precisión del propósito que será la guía para alcanzar el objetivo propuesto.

En la nueva visión, se ha precisado que se desea brindar un servicio líder en la distribución de gas natural, eliminando palabras que eran repetitivas en el texto como “en continuo crecimiento”, “servicio excelente”, “sostenido”, “actuando con un compromiso de ciudadanía global”. Asimismo, se ha incorporado en el texto la zona en donde se desarrollará el servicio, qué tecnología se utilizará y se precisa que se quiere desarrollar un servicio respetando en el medio ambiente.

2. Objetivo general

Luego de haber desarrollado la visión y la misión, se propone como objetivo general consolidarse en el mercado de servicio de distribución de gas natural de la zona norte de Argentina, incorporando como sus clientes a la población de los sectores económicos bajos con la colaboración de los gasistas matriculados, ONGs y entidades financieras así como el Estado de Argentina. Asimismo, asegurar que el servicio que se brinde a sus diferentes usuarios sea de calidad, con tecnología de primera, respetando el medio ambiente.

3. Objetivos estratégicos

3.1 Perspectiva financiera

Debido a la situación presentada en el año 2007, donde las ganancias han sido consecuencia de un incremento tarifario establecido por el órgano regulador Enargas, se propone como objetivo:

Aumentar el valor de la empresa de manera sostenible buscando el mayor rendimiento de los recursos.

Línea Base Tasa - Promedio 2003-2007	Objetivos	2008	2009	2010
3%	Aumentar el ROE	4%	5%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.2 Perspectiva del cliente

Desde la perspectiva del cliente, se busca satisfacer sus necesidades. Para ello se propone como objetivo: Incrementar el número de clientes, brindando un servicio de calidad que genere bienestar y una mejor calidad de vida.

Línea Base 2007	Objetivo	2008	2009	2010
354,838 Mercado Potencial	Incrementar el número de clientes en el sector de bajos ingresos	25,000 Distrito Moreno	30,000 Distrito Merlo	30,000 Distritos Pilar y Malvinas Argentinas

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.3 Perspectiva de procesos internos

Desde la perspectiva de procesos internos, se busca optimizar el uso de recursos en todas las áreas de la compañía, proponiendo como objetivo: Mejorar en forma constante la eficiencia de sus procesos para brindar un servicio de calidad.

Línea Base 2007	Objetivo	2008	2009	2010
89.74%	Mejorar el índice de calidad del servicio.	92%	95%	98%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es importante para Gas Natural BAN contar con empleados suficientemente preparados y motivados, para obtener su máximo rendimiento y eficiencia, y así lograr un crecimiento sostenido. Por ello se plantea como objetivo: Lograr la retención del talento, conociendo sus fuentes de motivación.

Valor año base	Objetivos	2008	2009	2010
11.7%	Disminuir los índices de rotación de personal	9%	7%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

A continuación, se desarrollan los análisis FODA y PEYEA con el propósito de definir una estrategia que la organización realice entre los recursos y habilidades internas que posee, así como de acuerdo a las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.

1. Matriz FODA

Es una herramienta que permite identificar acciones y estrategias partiendo de las fortalezas y debilidades que posee la empresa, y amenazas y oportunidades del entorno en donde se desarrolla.

De acuerdo a lo que se observa en el anexo 5, se obtienen las siguientes conclusiones:

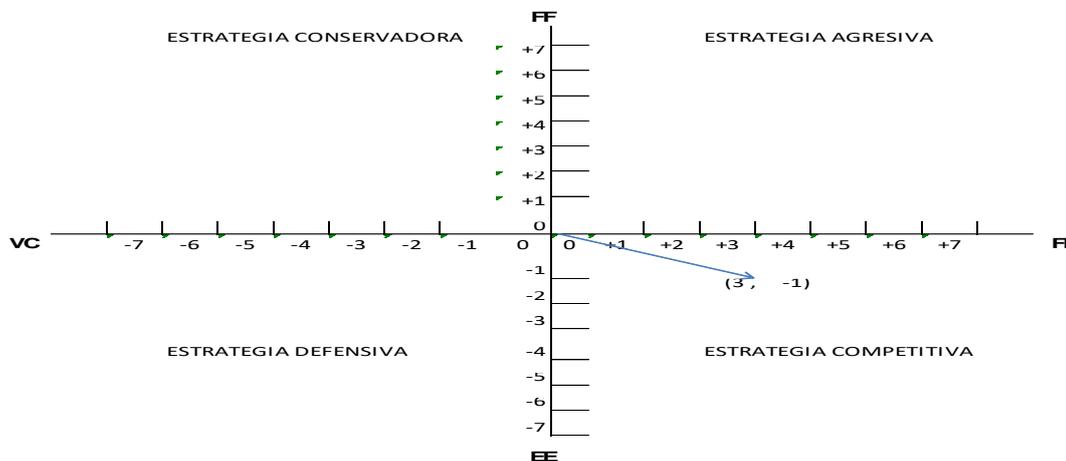
- Penetración de mercado con la captación de nuevos clientes, en el sector de bajos ingresos.
- Generar en los clientes una cultura de responsabilidad en el uso de la energía.
- Desarrollar plan de expansión con calidad y eficiencia para cubrir la mayor demanda generada por la nueva tecnología.
- Afianzar la relación con ONGs, municipios, organizaciones distritales y el Estado, por medio de la creación del área de relaciones institucionales.
- Desarrollar nuevos mercados, potenciando el área nueva edificación.
- Utilizar la tecnología e innovación para la captación de nuevos clientes.
- Buscar mejorar en forma constante los procesos operativos demostrando calidad y eficiencia.

- Mejorar la experiencia de asociación en participación con las ONGs para el desarrollo de proyectos dirigidos a los sectores de bajos ingresos.
- Fortalecer el área de auditoría interna para controlar de manera eficaz a terceros contratados.
- Afianzar la relación con los gasistas matriculados para que sean socios estratégicos.
- Mejorar la posición financiera mediante la suscripción de convenios de subvención del gobierno dirigido al sector de bajos ingresos.
- Enfocarse en la identificación de marca para crecer en el sector de bajos ingresos.
- Diseñar e implementar un plan de marketing enfocado en el sector de bajos ingresos.
- Diseño de un modelo de negocio para el sector de bajos ingresos.
- Mejorar el clima laboral mediante el acercamiento con el personal sindicalizado.
- Mejorar el proceso de detección de ilícitos.

2. Matriz PEYEA

Es una herramienta que se desarrolla en un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Gráfico 3. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el análisis de las fuerzas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI), que se aprecian en el anexo 6, la empresa de Gas Natural BAN se ubica en el cuadrante inferior derecho Estrategia Competitiva, ello implica que deberá utilizar sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, superar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas desarrollando estrategias como:

- Penetración de mercado, buscando incrementar la participación de mercado a través de una campaña agresiva de marketing en los sectores de bajos ingresos, potenciando el modelo de gestión comercial para la gasificación en estos sectores a través de alianzas estratégicas.
- Desarrollo de mercado, con la captación de nuevos clientes en nuevas edificaciones.

3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

Esta matriz desarrollada en el anexo 7, permite determinar de manera objetiva las mejores estrategias identificadas en las matrices FODA cruzado, PEYEA, estrategia principal, y evaluarlas cuantitativamente a partir de los factores críticos internos y externos, asignándoles un puntaje de atractividad, y determinar un orden de prioridad en función al atractivo relativo de cada una de las estrategias evaluadas.

La priorización de las estrategias obtenidas es:

Estrategias	Puntaje obtenido
Penetración de mercado	6.30
Desarrollo de mercado	4.02
Alianzas estratégicas	4.92

Fuente: Elaboración propia, 2007.

- Penetración de mercado: Se buscará incrementar la participación de mercado en el sector de bajos ingresos con una campaña intensiva de marketing dirigida a desarrollar la marca y buscar un reconocimiento de Gas Natural BAN en este sector.
- Alianzas estratégicas: Se establecerá acuerdos con las organizaciones distritales, juntas vecinales y asociaciones no gubernamentales, para obtener la aceptación social de los proyectos de gasificación en el sector de bajos ingresos.
- Desarrollo de mercado: Se buscará desarrollar nuevos mercados potenciando el área Nueva Edificación.

4. Alineamiento con la estrategia corporativa

El Grupo Fenosa desde su perspectiva global, define el comportamiento de la organización y tiene como política para sus filiales y subsidiarias, el mantener una disciplina de inversión a largo plazo, reforzar la eficiencia en todos los ámbitos operacionales impulsado por sus propios recursos a través de un crecimiento orgánico, dotado del mejor equipo humano que le permita

crear plataformas para capturar las oportunidades de crecimiento en nuevas geografías, y adaptar el crecimiento y desarrollo a la evolución del entorno económico, energético y regulatorio de cada mercado, buscando mantener una solidez financiera.

Estos lineamientos corporativos se ven reflejados en los planes funcionales desarrollados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Gas Natural BAN, tales como:

- Aumentar el valor de la empresa de manera sostenible, buscando un mayor rendimiento de los recursos.
- Incrementar el número de clientes brindando un servicio de calidad que genere bienestar y una mejor calidad de vida.
- Mejorar en forma constante la eficiencia de sus procesos para brindar un servicio de calidad.
- Lograr la retención del talento conociendo sus fuentes de motivación.

5. Alineamiento de estrategia con los objetivos

La tabla de alineamiento de estrategias con los objetivos está desarrollada en el anexo 8, donde se observa que los objetivos de Gas Natural BAN están cubiertos con al menos una estrategia o una acción estratégica.

Cabe resaltar que las estrategias de penetración de mercado y alianzas estratégicas son las que más aportan a los objetivos trazados por la compañía.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan funcional de marketing

De acuerdo al estudio realizado por el grupo CCR Consultoras, el 70% de la población argentina está compuesta por los segmentos de menores ingresos, los que se clasifican en: clase media propiamente dicha (40%) y la clase media empobrecida (30%).

Por otro lado, de acuerdo con el último censo realizado en 2001 por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (Indec), en Argentina un 13,2 % de la población es pobre, y un 3,5 % vive por debajo de la línea de indigencia, esto quiere decir que casi 4,8 millones de argentinos viven por debajo de la línea de pobreza, y alrededor de 1,3 millones, bajo la línea de indigencia.

Gráfico 4. Estructura social de Argentina al 2006



Como se puede apreciar en el gráfico elaborado por el Grupo CCR consultoras, el 40% de los habitantes argentinos vive en pobreza extrema, con un ingreso mensual de 853 pesos argentinos.

Al respecto, debe de indicarse que de acuerdo con la información obtenida por la Fundación Pro Vivienda Social, la comparación del precio de los combustibles en razón el gas natural es como sigue:

Tabla 29. Comparación del precio de los combustibles

Combustibles	Precio de mercado	Precio equivalente en gas natural
Garrafa de 10 kilos	\$ 25	\$ 3.38
Cilindro de 45 kilos	\$ 72	\$ 9.60
1.000 kilos de leña	\$ 14	\$ 6
10 litros de kerosene	\$ 12	\$ 1.90
10 kilos de carbón	\$ 3	\$ 0.8

Fuente: Fundación Pro Vivienda Social, 2007.

Como se puede apreciar en la tabla 29, el precio por el servicio de gas natural es menor en comparación con otros combustibles como el petróleo, leña, kerosene, carbón y el balón de gas. En ese sentido, y dado los ingresos económicos de los sectores de bajos ingresos, es menos costoso el precio del gas, lo que económicamente conviene a estos potenciales usuarios.

Es por ello que el objetivo de la empresa Gas Natural BAN es ampliar el número de clientes en el sector de bajos ingresos, que están ubicados en la zona de concesión y para ello elaborará un plan de marketing dirigido a este sector.

A continuación, en la tabla 30 se muestra un análisis del mercado potencial para el sector de bajos ingresos de la empresa.

Tabla 30. Análisis del mercado potencial para el sector de bajos ingresos

**ANALISIS DEL MERCADO POTENCIAL DE CLIENTES DEL SECTOR DE BAJOS INGRESOS
EN LOS TRES CORDONES DEL CONURBANO BONAERENSE**

CORDON	DENSIDAD(HAB/KM2)	PENETRACION	MERCADO POTENCIAL NETO	%
PRIMER CORDON	4,951	90.90%	82,137	23%
SEGUNDO CORDON	697	58.96%	252,895	71%
TERCER CORDON	45	74.96%	19,806	6%
	523	77.79%	354,838	100%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Esta primera fase del proyecto se enfocará en el segundo cordón con mayor mercado potencial en los distritos de Moreno, Merlo, Pilar y Malvinas Argentinas (ver anexo 9).

1.1 Objetivos de marketing

Tabla 31. Objetivos de marketing

Base	Objetivo	2008	2009	2010
646,1Millones de Pesos Argentinos	Crecimiento en ventas	710,71	788,89	876,67
58,96%	Aumentar el nivel de penetración en el sector de bajos ingresos en el segundo cordón.	62,5%	68%	73%
79,1%	Mejorar el posicionamiento de la marca.	85%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

1.2 Segmentación

Se identifica a los grupos de compradores con características y necesidades semejantes, con el compromiso de brindar un servicio o producto adaptada a sus necesidades específicas.

Con la finalidad, de brindar un servicio de calidad y acorde a las necesidades de los clientes, se decidió segmentar el mercado de Gas Natural BAN de la siguiente manera:

- Clientes residenciales tradicionales, con capacidad de pago que solicitan el servicio en las oficinas comerciales.
- Clientes residenciales del sector de bajos ingresos los cuales necesitan alternativas de financiamiento para acceder al servicio, representando un enorme potencial por el número de clientes en el futuro.
- Clientes comerciales, propietarios de pequeños negocios.
- Clientes industriales (consumo \leq a 9,000 m³), conformado por empresas transformadoras ubicadas en el territorio de concesión, que al sustituir el combustible utilizado por el gas natural disminuirían sus costes y utilizarían un producto con menor combustión, contribuyendo así una gestión ambiental responsable.

1.3 Posicionamiento

El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de una empresa se perciban como superiores y distintivos en la mente de los potenciales clientes.

La estrategia de posicionamiento busca que la imagen de marca de Gas Natural BAN brinde una propuesta de valor sólida en materia funcional, acerca del producto que ofrece y del servicio que brinda, para lo cual cuenta con la experiencia de pertenecer al Grupo Gas Natural de España.

Se incluirá la estrategia de posicionamiento al sector de bajos ingresos, por tener un alto potencial de crecimiento en número de clientes, por lo que se ofrecerá calidad y seguridad en el servicio con una atención diferenciada.

Acciones

- Para lograr un posicionamiento en el sector de bajos ingresos se tendrá una participación activa con las juntas vecinales de los barrios de los distritos Moreno, Merlo, Pilar y Malvinas Argentinas con el propósito de lograr la captación de un mayor número de clientes.
- En las nuevas edificaciones, Gas Natural BAN participará en ferias inmobiliarias del sector para lograr así una mejor presencia de la marca.

Gráfico 5. Acciones de posicionamiento



Fuente: Fundamentos de marketing, 2007.

1.4 Marketing mix

a. Producto (servicio)

Gas Natural BAN presta el servicio de instalación de gas natural de manera eficiente y segura, contando para ello con personal altamente calificado y con vocación de servicio al cliente. Además, cuenta con la planta de almacenamiento *Peak Shaving*, única en América Latina, con lo que se asegura una continuidad del servicio a la totalidad de sus clientes.

Niveles de producto

- Producto básico, aprovisionamiento de gas natural a través de las redes de distribución.
- Producto mejorado, aprovisionamiento de gas natural con atención enfocada a satisfacer las necesidades del cliente, que complementa el producto básico.

b. Precio

Es el valor del producto expresado en términos monetarios, el precio del gas natural en Argentina está dado en un contexto regulatorio, tarifas establecidas por la entidad reguladora, Enargas.

El 9 de abril del 2007, mediante Resolución N° 3729/2007, se aprobó un incremento del 27% sobre la tarifa de distribución con efecto retroactivo al 1 de noviembre del 2005, mediante acuerdo entre el Gobierno Nacional y Gas Natural BAN S.A., se dispone el inicio de Revisión Tarifaria Integral destinado a determinar las tarifas del 2007-2011.

c. Plaza

Gas Natural BAN S.A. brinda el servicio público de distribución de gas natural en la zona norte de la provincia de Buenos Aires, en un área de distribución de 15.000 km² en 30 partidos, del norte y oeste del conurbano bonaerense, la zona más densamente poblada y con mayor concentración industrial del país.

d. Promoción

Se define como todas aquellas acciones que fomentan e incentivan la compra de un bien o servicio, esto se realiza a través del uso de incentivos o actividades destinadas a inducir al consumidor a decidirse por la utilización de un bien o un servicio.

Las actividades de promoción a realizar por Gas Natural BAN serán las siguientes:

- Campaña publicitaria en medios de radiodifusión para un mejor posicionamiento de la marca Gas Natural BAN.
- Contratación de promotoras, que muestren a los clientes los ahorros y ventajas de migrar al gas natural.
- Emisión de folletos informativos fomentando el uso racional de gas y consejo de seguridad, a través de esta medida se logra transferir una cultura de eficiencia energética y un acercamiento con los consumidores.
- Presencia de los ejecutivos de las empresas en reuniones con el sector inmobiliario a fin de establecer acuerdos comerciales a fin de que las nuevas edificaciones en Argentina cuenten con gas natural.
- Desarrollo de una plataforma de una comunicación directa con los arquitectos, ingenieros, decoradores y todos los profesionales vinculados a la construcción.
- El personal de contacto con los clientes tendrán en su indumentaria el logo de la empresa.

e. Personas

Las personas son el talento humano con que cuenta una organización, los clientes hablan y opinan sobre los servicios que se brindan a través de las personas que representan a la empresa. Las acciones específicas se desarrollan en el plan de recursos humanos.

f. Procesos

Es vital que se estructure correctamente todos los procesos para brindar un servicio de calidad a los clientes. Si todos los procesos fluyen sin retrasos, se podrá adquirir compromisos de entrega y servicio que hagan que la experiencia de adquirir el servicio e instalación de gas natural sea un beneficio valorado por los clientes. Las acciones específicas se desarrollarán en el plan de operaciones.

g. Percepción

Es aquello que percibe el cliente a través de los sentidos acerca del producto o servicio que brinda una empresa, para tratar detenidamente y lograr un mayor éxito se buscará la excelencia en el servicio que se brinda, desarrollando así una imagen basada en los beneficios.

1.5 Plan de inversión de marketing

Para lograr los objetivos indicados al inicio del plan se obtuvo que la inversión de marketing ascenderá a 2.368.823 pesos argentinos, el detalle del mismo se encuentra en el anexo 8.

2. Plan funcional de operaciones

El plan funcional de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio de calidad y lograr eficiencias operativas en los procesos que proporcionen seguridad.

2.1 Objetivos de operaciones

Tabla 32. Objetivos de operaciones

Base	Objetivo	2008	2009	2010
89,74%	Mejorar índices de satisfacción a nuestros clientes	94,7%	96,02%	96,92%
50.000 Pesos argentinos	Reducción de multas impuestas por Enargas en las obras ejecutadas por terceros	90%	95%	98%
89,9%	Reducir índices de atención de urgencias	95%	97%	98%
81,6%	Reducir índices en facturación y cobro	85%	87%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

2.2 Acciones estratégicas de operaciones

Las acciones para conseguir los objetivos serán descritas luego de analizar los siguientes procesos y áreas de interés.

a. Compras

Las compras de suministro de gas natural eran hasta agosto del 2007 a Repsol YPF, a partir de esa fecha, por acuerdo entre la Secretaría de Energía y productores, se diversificó en alrededor de 20 productores.

La contribución de los proveedores es fundamental para brindar un servicio de calidad a los clientes en la instalación y post-instalación, así como en la ejecución de obras para el tendido de redes de distribución, por esta razón se busca establecer una relación a largo plazo a través de acuerdos y contratos que salvaguarden el cumplimiento de altos estándares de seguridad y calidad.

Acciones

- Se realizará auditorías a los proveedores respecto a los procesos productivos o servicios que brinden.

- Dar capacitación técnica a gasistas matriculados para brindar servicios de calidad a los clientes bajo estándares corporativos del Grupo Fenosa.
- Para brindar seguridad a los clientes se contratará supervisores de campo que realicen seguimiento a las obras ejecutadas por contratistas.

b. Transporte de gas

El transporte de gas se realiza por medio de gasoductos, el servicio es brindado por la empresa transportadora de Gas del Norte (TGN). La capacidad de transporte firme que la sociedad tiene contratada asciende a 14.127 millones de metros cúbicos al día. Se espera que la Autoridad Regulatoria otorgue una adjudicación definitiva para la ampliación en su capacidad de transporte en 2,2 millones de metros cúbicos al día, las obras están programadas para el 2008.

c. Almacenamiento

La empresa posee una planta de almacenamiento criogénico de gas natural *Peak Shaving*, única en América Latina, que le permite garantizar el suministro en los meses de mayor demanda.

Acciones

- Se buscará mantener la eficiencia y optimización de procesos en la planta a través de la implementación de un sistema integrado de gestión de *Lean Management*.

d. Redes de distribución

El gas natural se localiza en yacimientos generalmente ubicados lejos de los centros de consumo, por lo que es necesaria la construcción de un tramado subterráneo que transporte el gas hasta los puntos de entrega (*city gates*) donde el gas pasa de la empresa transportista a la empresa distribuidora. Estos ductos que transportan el gas hasta los consumidores finales son las redes de distribución.

Acciones

- Se desarrollará proyectos de expansión de redes troncales que faciliten la proximidad del suministro de gas natural al sector de bajos ingresos.
- Para asegurar la ejecución de las obras de redes externas e internas en los barrios de los distritos Moreno, Merlo, Pilar y Malvinas Argentinas, se constituirá fideicomisos entre FPVS, Comunidad Organizada, Municipio y Gas natural BAN.
- Mantenimiento preventivo a las instalaciones auxiliares y redes, lo que permitirá brindar un servicio constante y seguro a los clientes.

e. Servicio al cliente

Gas Natural BAN busca brindar una atención de calidad a sus clientes con el fin de establecer una relación cercana y de confianza. Para lograrlo, se realizarán las siguientes acciones:

- Realizar auditorías e inspecciones para verificar la calidad del servicio en instalación y post-instalación.
- Establecer un sistema de control de niveles de facturación en los clientes para detección de ilícitos.
- Fortalecimiento del área de servicio técnico con atención las 24 horas y priorizando las urgencias.
- Implementar un sistema de lectura de medidores con motorizados a través de la tercerización con una empresa especializada.
- Encuestas trimestrales a clientes para medir grado de satisfacción en la atención.
- Incluir en la página web una sección donde los clientes puedan efectuar su reclamo en línea y puedan visualizar el avance.

2.3 Presupuesto de operaciones

Sobre la base de las acciones indicadas se ha desarrollado el presupuesto de operaciones que asciende a 28.300,134 pesos argentinos (ver anexo 11). Con esta inversión, se espera obtener una sostenibilidad del negocio a largo plazo.

3. Plan funcional de recursos humanos

El área de Recursos Humanos busca desarrollar en los trabajadores la vocación de servicio para brindar una atención de calidad al cliente interno y externo en un entorno regulatorio. Asegurar que los trabajadores cuenten con el conocimiento y las competencias necesarias para el puesto.

3.1 Objetivos de recursos humanos

Tabla 33. Objetivos de recursos humanos

Base	Objetivos	2008	2009	2010
11,7%	Disminuir rotación de trabajadores.	8,7%	6,7%	4,7%
4,27%	Cubrir plazas vacantes con promoción interna de trabajadores	6%	8%	10%
12,7%	Reducir indicadores de siniestralidad Índice de frecuencia	7,7%	5,7%	3,7%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

3.2 Acciones estratégicas de recursos humanos

a. Reclutamiento y selección de personal

a.1 Reclutamiento

El reclutamiento consiste en identificar e interesar al personal adecuado, que reúna las competencias y conocimientos necesarios para cubrir una vacante dentro de la organización.

Acciones

- Firmar alianzas con instituciones de educación para reclutar a los mejores.

a.2 Selección

Es el proceso mediante el cual la empresa elige a las personas que mejor calcen con el perfil del puesto, si dentro de la organización no hubiera personal que reúna las competencias necesarias para cubrir la vacante, se utilizará los servicios de consultoras externas con mayor experiencia en este proceso.

Acciones

- Sistematizar los archivos de files de personal, donde conste en forma detallada el nivel de estudios alcanzado por los trabajadores.

b. Orientación de las personas y evaluación del desempeño

b.1 Orientación

Las personas reciben una inducción del área de recursos humanos y de todas las jefaturas donde se les traslada los principales lineamientos respecto a la cultura corporativa.

b.2 Evaluación del desempeño

A través de la evaluación del desempeño se identificarán los empleados con alto potencial, para desarrollar en ellos competencias y conocimientos necesarios para hacer una línea de carrera dentro de la organización.

Acciones

Para incentivar y favorecer el desarrollo profesional y cubrir las vacantes de puestos directivos con promoción interna de los trabajadores. Se implementará un plan de becas parciales de estudios de maestría subvencionadas por la empresa en un 50%.

c. Remuneración, programa de incentivos, y prestaciones

c.1 Remuneración

Las remuneraciones se rigen por una escala salarial de acuerdo al puesto en el que se desempeña, evaluando conocimientos, experiencia y actitud frente al trabajo con la finalidad de dar un trato justo a sus empleados.

c.2 Programas de incentivos

Para estimular y motivar a los trabajadores de Gas Natural BAN, se introducirá el concepto de remuneración variable por resultados a todos los empleados de la organización, este incentivo por rendimiento estará dado bajo lineamientos de igualdad y equidad para todos los miembros.

c.3 Prestaciones

Para asegurar la seguridad y el rendimiento del personal se otorgará las condiciones necesarias que aseguren su integridad física.

Acciones

- Se dictarán talleres de capacitación sobre seguridad en el trabajo, manipulación de objetos peligrosos y prevención de riesgos laborales, a fin de reducir el índice de siniestralidad.
- Para velar por la salud del personal Gas Natural BAN, se realizará chequeos médicos anuales en convenio con entidades que brinden servicios médicos.

d. Capacitación y desarrollo de las personas

d.1 Capacitación

La capacitación se centra en ayudar a los trabajadores a adquirir mejores habilidades para desempeñar sus tareas eficientemente.

Acciones

- Plan de capacitación con pasantías en otras compañías del grupo para contar con personal altamente especializado y brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Programas de sensibilización al personal, buscando potenciar su vocación de servicio e integridad para llegar al sector de bajos ingresos.

d.2 Desarrollo de las personas y las organizaciones

Una de las fortalezas de Gas Natural BAN es desarrollar programas de crecimiento y desarrollo profesional, para formar personal altamente especializado que posea el talento necesario para cubrir sus necesidades futuras de recursos humanos.

Acciones

- Creación del área de relaciones institucionales, a fin de fortalecer los vínculos con las ONGs, municipios, organizaciones distritales y el Estado.
- Plan de sucesión, nombrar al personal estratégico como mentores, para que trasladen su experiencia y conocimiento a los candidatos claves internos que reúnan las condiciones para ocupar futuros puestos dentro de la organización.
- Para buscar un acercamiento con el personal sindicalizado se establecerá un canal de comunicación directa con la alta dirección, donde sus representantes podrán participar de las reuniones de revisión de negocios.
- Para asegurar el acceso de los trabajadores y familiares directos a una educación de calidad, se firmarán convenios con descuentos corporativos con instituciones educativas, tales como universidades y centros de educación técnica.

3.3 Presupuesto de recursos humanos

Para lograr los objetivos indicados al inicio del plan, se considera que la inversión de recursos humanos ascenderá a 1.638.540, el detalle del mismo se encuentra en el anexo 12.

Capítulo VII. Plan de responsabilidad social empresarial

1. Objetivo general

El plan de responsabilidad social para la empresa es transversal a todas las áreas de la empresa; es decir, la responsabilidad social se ubica en toda las etapas de cadena de valor de la empresa.

Considerando que el negocio que desarrolla Gas Natural BAN está dirigido a la distribución del servicio de gas natural, el presente plan tendrá como objetivo desarrollar la responsabilidad social con la comunidad, el usuario, sus trabajadores (directos e indirectos), sindicatos, mediante la incorporación de trabajadores de la comunidad a la cadena de valor, brindado un servicio oportuno, a bajo precio y de calidad, promoviendo el desarrollo de sus trabajadores, con lo cual generará una buena reputación de la empresa frente a sus consumidores.

Tabla 34. Objetivos específicos

Base	Objetivo	2008	2009	2010
600	Continuar con el desarrollo de programas de capacitación para sus trabajadores.	10%	20%	30%
1	Obtener la certificación de Responsabilidad Social SA 8000 y OHSAS 18001:2007.		1	1
5	Fortalecer las alianzas estratégicas con los organismos no gubernamentales, ONGs y Estado mediante la suscripción de convenios.	10	15	20
4	Suscribir acuerdos con los municipios para que se diseñe programas para financiar parcialmente las redes internas del servicio de gas natural.	5%	10%	15%
10.000	Desarrollar e implementar un plan de comunicaciones con sus stakeholders con presencia en medios.	15%	20%	40%
10.179.990	Reducir la emisión de los gases de efecto invernadero.	10%	20%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

2. Identificación de los *stakeholders*

De acuerdo con la herramienta metodológica diseñada por Elsa de Castillo en su obra “La responsabilidad social de la empresa en América Latina” (2011), se han identificado los *stakeholders* de la empresa Gas Natural BAN –en el anexo 13– habiéndose identificado 10 *stakeholders*. Se desarrolla cada una de las amenazas y oportunidades que tiene la empresa respecto de sus grupos de interés y qué acción puede implementar para mejorar su relación.

Luego de haber identificado a los 10 *stakeholders* de la empresa, estos han sido clasificados por su legitimidad, el poder que tiene para exigirlo y la urgencia de la atención. Se concluye que la

atención de todos es importante, salvo los proveedores, a quienes la empresa solo les debe exigir el cumplimiento de certificaciones de los productos que brindan a la empresa.

Tabla 35. Mapeo de grupos de interés

GRUPOS DE INTERÉS	LEGITIMIDAD	URGENCIA	PODER	PRIORITARIO
Gobierno	x		x	SI
Comunidad	x	x	x	SI
Medio Ambiente	x			SI
Sindicato	x	x	x	SI
Colaboradores	x			SI
Proveedores				NO
Clientes	x	x	x	SI
Accionistas	x	x	x	SI
Asociaciones, ONGs, nacionales e internacionales	x	x	x	SI
Bancos	x	x	x	SI

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Concretar objetivos

Luego de la identificación de los *stakeholders* y la clasificación por su legitimidad, poder y urgencia, en el anexo 14 se procedió a analizar el cuadro de necesidades tomando como base la cadena de valor. Luego de ello, se realizó el análisis del contexto en el que compite la empresa (ver anexo 15).

A través del desarrollo de estos mapas, se ha identificado las acciones que la empresa Gas Natural BAN debe realizar para atender a sus grupos de *stakeholders*.

4. Acciones estratégicas de responsabilidad social

El plan de acción que deberá realizar la empresa se encuentra en el anexo 16, habiéndose establecido cuáles son las acciones a realizar, los responsables, los plazos para su ejecución y los indicadores. Finalmente, la empresa de Gas Natural BAN deberá incluir en la memoria anual, un punto referido a la memoria de sostenibilidad, la misma que se elaborará cada dos (02) años, a fin de informar a sus grupos de interés acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización. Asimismo, debe superar las auditorías del *Global Reporting Initiative*.

5. Presupuesto

El presupuesto que se requiere para el plan de responsabilidad social se encuentra en el anexo 17. Se requiere una inversión de 2.515.116 pesos argentinos.

Capítulo VIII. Evaluación y plan financiero

1. Objetivo general

La gestión financiera de Gas Natural BAN buscará organizar y controlar los recursos de capital a fin de generar valor para los grupos de interés, reducir riesgos financieros y mantener niveles adecuados de liquidez que le permitan el desarrollo normal de sus actividades e inversiones que aseguren la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Las técnicas de valuación utilizadas serán el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

2. Objetivos específicos

Base 2007	Objetivos	2008	2009	2010
3% Promedio de los últimos tres años	Incremento del ROE	4%	5%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

a. Evaluación financiera

Análisis de los estados financieros

Este análisis se realizará sobre la base de la interpretación de los estados financieros de Gas Natural BAN en los períodos 2003-2007 entre los principales ratios financieros y económicos analizados tenemos:

- Liquidez (activo corriente/pasivo corriente), es posible apreciar que la empresa en los últimos tres años ha tenido una disminución notable en su capacidad de generar flujos de efectivo para hacer frente a sus operaciones corrientes.

- Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE - utilidad neta/patrimonio) este índice en el 2007 es del orden del 14%, esto se debe a un incremento tarifario establecido por el órgano regulador, pudiendo resaltar que en el 2006 había un índice negativo de -13%, lo cual indica que la empresa no generaba beneficios netos para los accionistas, sino pérdidas.
- Razón de endeudamiento (Pasivo total/activo total) el resultado mantiene niveles entre el 44% y 41%, por lo que es posible notar que Gas Natural BAN financia el 40% de sus activos con endeudamiento.

3. Implementación de la estrategia

Para lograr los objetivos financieros de Gas Natural BAN y obtener el máximo valor de los recursos financieros, se implementarán las estrategias plasmadas en los planes funcionales que serán desarrollados (anexo 18) bajo los siguientes supuestos:

- Financiamiento de la redes troncales 100% con deuda
- Emisión de bonos corporativos
- La tasa de interés es de 10,8%
- El plazo del bono es de 5 años

Tabla 36. Cálculo del costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital

Re = rf + BetaA (Rm-Rf) + riesgo país			
CAPM	Num	Observacion	Fuente
Tasa libre de riesgo	4.88%	Bono del tesoro de EEUU (T-Bonds)	Damodaran
Beta desapalancado	0.55	Beta de la industria de distribución de GAS	Damodaran
Beta Apalancado	0.79	Beta apalancado con la estructura de capital de la empresa	
Rendimiento de mercado	9.17%	Promedio rendimiento S&P 500	Damodaran
Riesgo país	10.94%	Argentina 2007	BCRP
Fuentes: Damodaran, BCRP, www.ambito.com			
	CAPM (COK)	19.20%	
Beta apalancado	0.79		
	AÑO	2007	
Deuda	D	568,175,241	D/E
Patrimonio	E	824,820,821	0.68884687
	Bd	0.23	
	WACC = (E/E+D)*Re + D/(E+D)*Rd (1-t)		
Impuesto	E+D	1,392,996,062	
	WACC	Núm.	Observaciones
	Rd	10.84%	Deuda promedio ponderado
	E/E+D	0.59	
	D/E+D	0.41	
	Impuesto	35%	
	WACC	14.24%	

Fuente: Elaboración propia, 2007.

4. Análisis de flujos de caja

a. Alternativa 1

El flujo de caja económico sin modificación de estrategias se presenta en el anexo 19, donde se observa una tasa de crecimiento histórico.

b. Alternativa 2

El flujo de caja económico con modificación de estrategias se presenta en el anexo 20. Se asume que los gastos e inversiones de los planes funcionales en el primer año son menores, pero a partir del segundo se muestran resultados superiores a los que obtendría sin estrategias.

Tabla 37. Flujo de caja incremental y evaluación de los indicadores financieros

		2008	2009	2010
FCE (con estrategia)		76,091,254	86,003,191	79,997,491
FCE (sin estrategia)		84,528,134	79,522,207	67,070,419
FCE proyecto	0	-8,436,879	6,480,984	12,927,072
FCF proyecto		2,563,121	5,708,784	12,154,872

WACC	14.24%
VANE	6,250,240 pesos
TIRE	68%
COK	19.20%
VANF	13,343,461 pesos

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Con las estrategias propuestas se obtiene un VAN positivo y una tasa interna de retorno del 68%. Se logran los objetivos estratégicos y se mejoran los índices de liquidez, por lo que es recomendable realizar el plan estratégico para los períodos 2008-2010.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Luego de realizar el análisis realizado a la empresa Gas Natural BAN se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El primer recurso natural de mayor demanda en Argentina es el gas natural, siendo el segundo el petróleo, oportunidad que debe desarrollar la empresa.
- La empresa Gas Natural BAN tiene posee cinco ventajas competitivas sostenibles que son: concesión exclusiva de distribución de gas en el territorio asignado, personal altamente especializado, planta *Peak Shaving* para almacenamiento de gas criogénico, las alianzas estratégicas para el desarrollo de infraestructura en el sector de bajos ingresos y capacidad de innovación y tecnología para la prestación del servicio.
- La empresa debe desarrollar las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y alianzas estratégicas, para poder crecer en el sector de bajos ingresos de forma sostenible.
- En los barrios empobrecidos de Argentina no se han desarrollado las redes de gas internas y externas para la distribución, por los altos costos hundidos que implica la construcción de estas redes, lo que complica el desarrollo del negocio en los sectores de bajos ingresos.
- Para poder crecer en el sector de bajos ingresos, la empresa necesita celebrar alianzas estratégicas con asociaciones, fundaciones, grupos colectivos interesado en apoyar a los sectores de bajos ingresos económicos en Argentina.

2. Recomendaciones

Luego de la investigación realizada, se recomienda a la empresa Gas Natural BAN:

- Fortalecer sus relaciones con la Fundación Pro Vivienda Social para poder desarrollar las redes externas de gas en la zona de bajos ingresos, para expandir el servicio en este sector.
- Asimismo, debe desarrollar las siguientes estrategias:
 - 1) Penetración de mercado, buscando incrementar la participación de mercado a través de una campaña agresiva de marketing en los sectores de bajos ingresos, potenciando el modelo de gestión comercial para la gasificación en estos sectores a través de alianzas estratégicas.

- 2) Así como la estrategia de desarrollo de mercado para la captación de nuevos clientes en nuevas edificaciones.
- Finalmente, se recomienda implementar el plan de acción de responsabilidad social propuesto porque se considera que esto le genera valor a la empresa.

Bibliografía

Bowman, Cliff (1996). *La Esencia de la Administración Estratégica*. 1ª ed. España: PEARSON Prentice Hall Hispanoamerica S.A.

Caravedo, Baltazar, Del Castillo Elsa, et al. (2001). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de gestión*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Fecha de consulta: 01/08/2014.

<<http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5383/La%20responsabilidad%20social%20de%20la%20empresa%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20.pdf?sequence=1>>.

CEPAL Naciones Unidas (2005). “La industria del gas natural en América del Sur: situación y posibilidades de la integración de mercados”. Fecha de consulta: 01/08/2014.<<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/20549/lc12195e.pdf>>.

D’Alessio Ipinza, Fernando (2008). *El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia*. 1ª ed. Lima: PEARSON Prentice Hall.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Prentice Hall.

Del Castillo, Elsa y Schwalb (2012). *Guía Práctica para la Gestión de Proyectos de Responsabilidad Social*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Dessler, Gary (2000). *Administración de Personal*. 8ª ed. México: Editorial Prentice Hall.

Francés, Antonio (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando Integral*. 1ª ed. Mexico: PEARSON Prentice Hall.

García Vega, Emilio (2013). *¿Cómo generar valor en las empresas?* 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Gas Natural BAN. "Informe de responsabilidad corporativa 2007". *Gas Natural Fenosa*. 2008. Fecha de consulta: 01/08/2014.

<http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297092241034/873%5C401%5CIRC_Argentina_2007_Corporativo,33.pdf>.

Grant, Robert M (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. España: THOMSON Civitas.

Hatton, Angela (2012). *La Guía Definitiva del Plan de marketing*. 1ª ed. España: Editorial Prentice Hall.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard (2005). *Dirección Estratégica*. 7ª ed. España: PEARSON Prentice Hall.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard (2010). *Fundamentos de Estrategia*. 1ª ed. España: PEARSON Prentice Hall.

Lovelock, Christopher y otros (2011). *Administración de Servicios. Estrategia para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Editorial Prentice Hall.

Mayorga, David y Araujo Patricia (2013). *El Plan de Marketing*. 2ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Phahalad, C.K. (2006). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. 1ª ed. Colombia: Grupo Editorial NORMA.

Raufflet, Emmanuel, Lozano Aguilar, José-Felix, Barrera Duque, Ernesto y García de la Torre, Consuelo (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. 1ª ed. México, PEARSON: EDUCACIÓN.

Sasías, José (2002). "Energías renovables". Argentina: Apuntes energía solar. Fecha de consulta: 05/11/2014. <<https://eduteknol.files.wordpress.com/2012/08/02-apuntes-2012-energ3ada-solar-matriz-energetica.pdf>>.

Stanton, J. William, Etzel, Michael J. y Walker Bruce J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 13ª ed. México: McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1. Grado de atractividad del sector

GRADO DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

		Actual	Futuro				
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Número de competidores	Importante						Bajo
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido
Diversidad de competidores alternos	Alto						Bajo

4

		Actual	Futuro					
BARRERAS DE ENTRADA			1	2	3	4	5	
		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		
Economías de escala	Pequeñas						Grandes	
Diferenciación del producto	Escasa						Importante	
Identificación de la marca	Baja						Alta	
Costo de cambio	Bajo						Alto	
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido	
Requerimientos de capital	Bajos						Altos	
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido	
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante	

5

		Actual	Futuro				
BARRERAS DE SALIDA		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Especialización de activos	Alta						Baja
Costo de salida	Alta						Baja
Restricciones gubernamentales y sociales	Alta						Baja

2

		Actual Futuro					
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa
Costos de cambio del usuario	Alto						Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas
Precio/valor del sustituto	Bajos						Altos

3

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Número de clientes importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de productos sustitutos	Alta						Baja
Costo del cambio sin incurrir en costos excesivos	Alto						Baja
Conocimiento sobre ventajas del producto	Altas						Baja

4

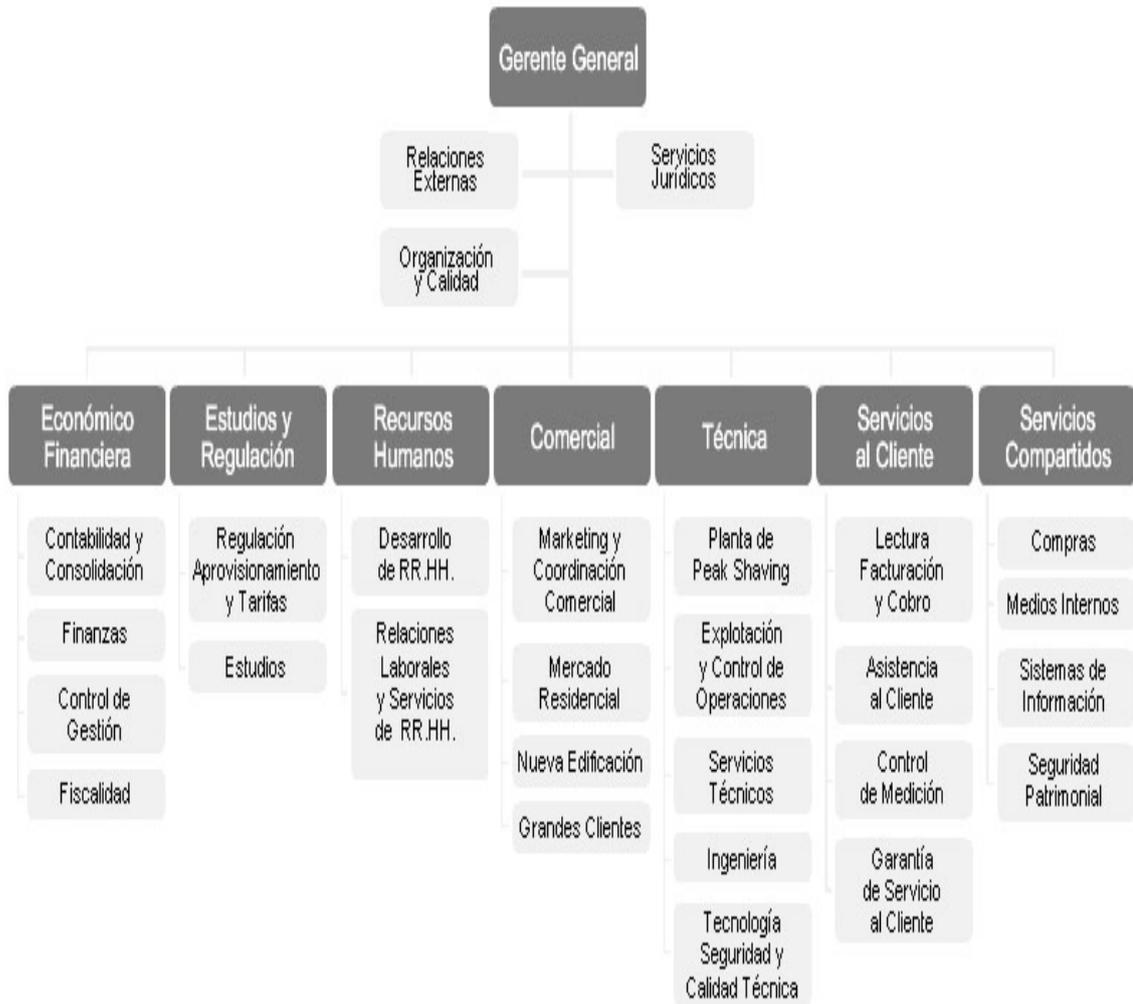
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Bajo						Alta
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alta						Bajas
Amenaza de la industria de integración hacia arriba	Alta						Bajas
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta						Baja

3

		Actual Futuro					
ACCIONES DEL GOBIERNO		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
Cambio de moneda extranjera	Restringido						Irrestringidos
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringidos
Asistencia proporcionada a competidores	Sustancial						Ninguna

3

Anexo 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 3. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE

FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
1.- La empresa para la toma de decisiones se basa en criterios de departamentalización por funciones, tipo de cliente, distribución geográfica y unidades de negocio.	0.04	3	0.12
2.- Las actividades de la empresa se sustentan en una gestión por procesos estandarizados.	0.05	4	0.20
3.- En las gestiones de Aseguramiento y Control de Calidad procesos claves del negocio se han obtenido resultados positivos en las auditorías de mantenimiento del proceso "Determinación de la calidad y odorización del gas natural" según ISO 9001 y de mantenimiento de los Laboratorios de Calibración de la Sociedad, según la norma ISO 17025, en las magnitudes de presión, volumen y temperatura.	0.08	4	0.32
4.- La captación de clientes se realiza con atención diferenciada, creación de área nueva edificación en Marketing	0.06	3	0.18
5.- La empresa desarrolla programas de crecimiento y desarrollo profesional: * Personal altamente especializado * Planes de sucesión y matriz del talento	0.08	4	0.32
6.- Gas Natural BAN S.A., cumplió con todos las deudas contractuales de capital e intereses, producto de préstamos financieros que mantiene con diversas entidades del exterior y locales.	0.06	3	0.18
7.- Planta <i>Peak Shaving</i> permite abastecer demandas de servicio en horas pico.	0.08	4	0.32
8.- La empresa posee redes de distribución propia en el territorio asignado en concesión.	0.05	3	0.15
9.- Gas Natural BAN cuenta con experiencia en el Sector de Bajos Ingresos "Gas para Todos ", "Cuartel V".	0.06	4	0.24
10.- Cultura con alto grado de innovación tecnológica con capacidad de anticipación y respuesta al cambio.	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
1.- Alto endeudamiento financiero la Sociedad suscribió un préstamo por \$5 millones con Natural Energy, S.A. a una tasa de interés de 11,40%. Con este préstamo la empresa ha pre-cancelado obligaciones con entidades financieras.	0.04	1	0.04
2.- Resultados económicos son consecuencia de incrementos tarifarios y no de la gestión del negocio.	0.03	1	0.03

DEBILIDADES			
3.-Manejo de la demanda en Terceros Gasistas matriculados, profesionales dedicados a la instalación de gas.	0.03	1	0.03
4.- La empresa no tiene un Plan de Marketing dirigido al Sector de Bajos Ingresos	0.05	1	0.05
5.- Los clientes del Sector de Bajos Ingresos no identifican la marca Gas Natural BAN	0.04	1	0.04
6.- Demora en la detección de ilícitos, genera insatisfacción en los clientes.	0.03	1	0.03
7.-Falta de control en la tercerización de ejecución de obras genera multas con órgano regulador.	0.04	1	0.04
8.- Personal sindicalizado, tendencias políticas del personal generan inestabilidad.	0.04	1	0.04
9.- La empresa no cuenta con un modelo de negocio para el Sector de Bajos ingresos	0.04	1	0.04
10.- Problemas en la calidad del servicio post-instalación	0.04	1	0.04
	1.00		2.65

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Recurso/Capacidad

RECURSO/CAPACIDAD	TIPO	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIONAL MENTE CAPITALIZABLE	IMPLICANCIAS COMPETITIVAS
La empresa posee una alta capacidad de endeudamiento financiero, posee inversiones que respalda operaciones crediticias.	FINANCIERO	SI	NO	NO	SI	PARIDAD COMPETITIVA
Planta <i>Peak Shaving</i> permite abastecer demandas de servicio en horas pico.	FISICO	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA
Concesión de distribución de gas otorgada por el Gobierno Argentino	INTANGIBLE	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA
En procesos claves del negocio se han obtenido resultados positivos en las auditorías de mantenimiento del proceso "Determinación de la calidad y odorización del gas natural" según ISO 9001 y de mantenimiento de los Laboratorios de Calibración de la Sociedad, según la norma ISO 17025, en las magnitudes de presión, volumen y temperatura.	PROCESOS	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Personal altamente especializado	HUMANO	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA
Desarrollo de Alianzas estratégicas para el desarrollo de infraestructura para la gasificación para el sector de bajos ingresos.	INTANGIBLE	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA
Capacidad de innovación tecnológica y anticipación a los cambios	TECNOLOGICO	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 5. Matriz FODA – Gas Natural BAN

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- La empresa para la toma de decisiones se basa en criterios de departamentalización por funciones, tipo de cliente, distribución geográfica y unidades de negocio.	1.- Alto endeudamiento la sociedad suscribió un préstamo por \$5 millones con Natural Energy, S.A. a una tasa de interés de 11,40%. Con este préstamo la empresa ha pre-cancelado obligaciones con entidades financieras.
	2.- Las actividades de la empresa se sustentan en una gestión por procesos estandarizados	2.- Los Resultados económicos son consecuencia de un incremento tarifario y no de la gestión del negocio.
	3.- ISO 9001 en procesos claves del negocio "Determinación de la calidad y odorización del gas natural"	3.- Manejo de la demanda en Terceros Gasistas matriculados (profesionales dedicados a la instalación de gas).
	4.- La captación de clientes se realiza con atención diferenciada, creación del área nueva edificación en Marketing	4.- La empresa no cuenta con un Plan de Marketing para el sector de bajos ingresos.
	5.- La empresa desarrolla programas de crecimiento y desarrollo profesional	5.- Los clientes del sector de bajos ingresos no identifican la marca Gas Natural BAN.
	· Personal altamente especializado	
	· Planes de sucesión y matriz del talento	
	6.- Gas Natural BAN S.A., cumplió con todos las deudas contractuales de capital e intereses, producto de préstamos financieros que mantiene con diversas entidades del exterior y locales.	6.- Demora en la detección de ilícitos, genera insatisfacción en los clientes.
	7.- Planta <i>Peak Shaving</i> permite abastecer demandas de servicio en horas pico.	7.- Falta de control en la tercerización de ejecución de obras y otros servicios generan multas con órgano regulador
	8.- La empresa posee redes de distribución propias en el territorio asignado en concesión	8.- Personal sindicalizado, tendencias políticas del personal generan inestabilidad.
	9.- Gas Natural BAN posee experiencia en el sector de bajos ingresos	9.- La empresa no cuenta con un modelo de negocio para el sector de bajos ingresos.
	10.- Cultura con alto grado de innovación tecnológica con capacidad de anticipación y respuesta al cambio.	10.- Problemas en calidad del servicio post-instalación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.- Subsidios del gobierno al transporte, alimentos y energía.	1.- Crecer en el sector de bajos ingresos. (F1, F2, F3,F5,F7,F8,F9, O1, O2, O3,O4, O5, O6, O7)	1.- Fortalecer el área de auditoría interna para controlar de manera eficaz a terceros contratados. (O4,O7, D6, D7,D10)
2.- Reducción de la tasa de inflación	2.- Generar una cultura de responsabilidad en el uso de la energía a nuestros clientes. (F1,F2, F3, F4, F9,F10, O4, O8)	2.- Afianzar la relación con los gasistas matriculados para que sean nuestros socios estratégicos (O4, O7, O8,D2,D3,D10)
3.- Reducción de la tasa de desempleo	3.- Desarrollar plan de expansión con calidad y eficiencia para cubrir la mayor demanda (F1, F2, F7, F8, F9,F10,O2,O3,O5,O8)	3.- Mejorar la posición financiera mediante convenios de subvención del gobierno dirigidos al sector de bajos ingresos. (O1, O2, O3, O5,D1)
4.- Leyes que promueven la protección del medio ambiente.	4. Fortalecer las relaciones con las organizaciones distritales, ONGs, municipios y el Estado, a través de la creación del área de relaciones Institucionales. (F3,F6,F7,F9,O1,O2,O3,O5)	4.- Enfocarnos en la identificación de marca para desarrollar nuevos mercados y lograr una mayor penetración en el sector de bajos ingresos.(O4,O5,O8,D2,D4,D5,D9)

5.- Reducción de la pobreza	5. Desarrollar nuevos mercados potenciando el área nueva edificación (F1, F2, F4, F8,F10, O2,O3,O4,O5,08)	5. Establecer alianzas estratégicas con Organizaciones No Gubernamentales, municipios, Comités distritales y el Estado. (O1,O4,07,D2,D9,D5)
6.- Crecimiento de la Población económicamente activa de distribución.	6.- Utilizar la tecnología e innovación para la captación de nuevos clientes. (F10,O2,O3,O4,O5,08)	6. Diseñar e implementar un Plan de Marketing enfocado al sector de bajos ingresos (O4,O5,O8,D2,D4,D5,D9)
7.- Existe regulación respecto a la concesión de los servicios		7.- Diseñar un modelo de negocio para el sector de bajos ingresos (O1,O4,O5,O6.O8,D9,D4,D5)
8.- Argentina es uno de los países con mayor participación de gas natural en su matriz energética		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.-En Diciembre del 2007 asume la presidencia Cristina Kirchner con tendencia socialista, intervención del estado en los sectores energéticos	1.-Buscar mejorar en forma constante nuestros procesos operativos demostrando calidad y eficiencia. (F1, F2, F3, F5, A5)	1.- Mejorar el clima laboral mediante el acercamiento con el personal sindicalizado. (D8, A1,A5)
2.-Estatización del sistema previsional se pone fin a la AFPJ	2.- Mejorar la experiencia de asociación en participación con las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de proyectos dirigidos a los sectores de bajos ingresos (F6,F8, F9,A1,A5)	2.- Mejorar el proceso de detección de ilícitos disminuyendo los tiempos. (D6,A5)
3.- Conflictos sociales Protestas, Cacerolazo, Inestabilidad		
4.- Paros por peticiones no atendidas		
5.- Alta regulación gubernamental		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA

Análisis Interno		Análisis Externo	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Entorno (EE)	Calificación
Capacidad de apalancamiento por respaldo corporativo	4	Política de subsidios del estado en servicio de energía	-1
e inversiones en bienes de uso		Reducción de la tasa de desempleo	-3
Información financiera confiable de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.	3	Leyes que promueven la protección del medio ambiente	-2
Pago oportuno de sus obligaciones financieras del exterior y locales.	2	Problemas sociales	-7
		Intervención regulatoria	-6
		Tendencia socialista del nuevo gobierno	-5
Promedio	3.0	Promedio	-4.0

Análisis Interno		Análisis Externo	
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la industria (FI)	Calificación
Planta de almacenamiento <i>Peak Shaving</i>	-1	Altos costos de inversión constituyen una barrera alta para el ingreso de nuevos competidores.	7
Personal altamente especializado	-2		
Procesos estandarizados que optimizan el uso de los recursos	-3	Exclusividad en territorio asignado a través de concesión hecha por el Estado.	6
Capacidad de innovación tecnológica	-4	Crecimiento de la industria producto con menor combustión comparado con los demás hidrocarburos.	5
		Tendencia a utilización del producto en los hogares por ahorros en costos y post-pago del servicio	4
Promedio	-2.5	Promedio	5.5

La EE promedio es -4

La FI promedio es 5.5

La VC promedio es -2.5

La FF promedio es 3

Coordenadas del vector direccional: eje x: (VC+FI)

3

Coordenadas del vector direccional: eje y: (EE+ FF)

-1

La coordenada sería (3,-1)

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 7. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

							ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
							1	2	3			
							Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Alianzas Estratégicas			
							Buscaremos incrementar la participación de mercado en el sector de bajos ingresos a través de una campaña intensiva de marketing.	Buscaremos el desarrollo de mercado con la captación de nuevos clientes en las nuevas edificaciones.	Afianzar la relación con las organizaciones no gubernamentales, distritales, gremios y el Estado			
							Puntaje de atractividad (PA)	Calificación del atractivo (CA)	Puntaje de atractividad (PA)	Calificación del atractivo (CA)	Puntaje de atractividad (PA)	Calificación del atractivo (CA)
FACTORES CLAVE	Ponderación											
Oportunidades												
1.- Subsidios del gobierno al transporte, alimentos y energía.	0.08	4	0.32	0	-	3	0.24					
2.- Reducción de la tasa de inflación	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14					
3.- Reducción de la tasa de desempleo	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14					
4.- Leyes que promueven la protección del medio ambiente, gas natural combustible con menor combustión.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32					
5.- Reducción de la pobreza	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14					
6.- Crecimiento de la Población Económicamente Activa	0.07	4	0.28	3	0.21	0	-					
7.- Existe una regulación respecto a la concesión de los servicios de distribución	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40					
8.- Argentina es uno de los países con mayor participación de gas natural en su matriz energética	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39					
Amenaza												
1.- En Diciembre del 2007 asume la presidencia Cristina Kirchner con tendencia socialista. Intervención del Estado en los sectores energéticos, transportes y de alimentos.	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36					
2.- Estatización del sistema previsional se pone fin a la AFJP.	0.05	0	-	0	-	0	-					
3.- Conflicto social: Protestas, Cacerolazo. Inestabilidad Social	0.07	0	-	0	-	0	-					
4.- Paros por peticiones no atendidas	0.04	0	-	0	-	0	-					
5.- Alta Regulación gubernamental	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32					
Total	1.00											

Fortalezas

1.- La empresa toma decisiones según criterios de departamentalización por funciones, tipo de cliente, distribución geográfica y unidades de negocio.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
2.- Las actividades de la empresa se sustentan en una gestión por procesos estandarizados	0.05	4	0.20	3	0.15	0	-
3.- En las gestiones de Aseguramiento y Control de Calidad procesos claves del negocio se han obtenido resultados positivos en las auditorías de mantenimiento del proceso “Determinación de la calidad y odorización delgas natural” según ISO 9001 y de mantenimiento de los Laboratorios de Calibración de la Sociedad, segúnla norma ISO 17025, en las magnitudes de presión, volumen y temperatura.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
4.- La captación de clientes se realiza con atención personalizada, creación de área Nueva edificación en marketing.	0.06	-	-	4	0.24	-	-
5.- La empresa desarrolla programas de crecimiento y desarrollo profesional: · Personal altamente especializado · Planes de sucesión y matriz del talento	0.08	4	0.32	3	0.24	-	-
6.- Gas Natural BAN S.A., cumplió con todos las deudas contractuales de capital e intereses, producto de préstamos financieros que mantiene con diversas entidades del exterior y locales.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
7.- Planta <i>Peak Shaving</i> permite abastecer demandas de servicio en horas pico.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
8.- La empresa posee redes de distribución propias en el territorio asignado en concesión.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
9.- Gas Natural BAN posee experiencia en el sector de bajos ingresos "Gas para Todos", "Cuartel V".	0.06	4	0.24	0	-	3	0.18
10.- Alto grado de innovación tecnológica con capacidad de anticipación y respuesta al cambio.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12

Debilidades

1.- Alto endeudamiento, la sociedad suscribió un préstamo por \$5 millones con Natural Energy, S.A. a una tasa de interés de 11,40%. Con este préstamo la empresa ha pre-cancelado obligaciones con entidades financieras.	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
2.- Resultados económico no son producto de la gestión del negocio.	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
3.-Manejo de la demanda en Terceros Gasistas matriculados (profesionales dedicados a la instalación de gas).	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
4.- La empresa no cuenta con un Plan de Marketing dirigido al sector de bajos ingresos.	0.05	4	0.20	-	-	3	0.15
5.- Los clientes del sector de bajos ingresos no identifican la marca Gas Natural BAN.	0.04	4	0.16	0	-	3	0.12

6.- Demora en la detección de ilícitos, genera insatisfacción en los clientes.	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
7.- Falta de control en la tercerización de ejecución de obras y otros servicios generan multas con órgano regulador.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16
8.- Personal sindicalizado, tendencias políticas del personal generan inestabilidad.	0.04	4	0.16	0	-	3	0.12
9.- La empresa no cuenta con un modelo de negocio para el sector de bajos ingresos.	0.04	4	0.16	-	-	3	0.12
10.- Problemas en calidad del servicio post-instalación.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
Total	1.00		6.30		4.02		4.92

Anexo 8. Penetración al mercado

	Aumentar el valor de la empresa de manera sostenible, buscando el mayor rendimiento de los recursos.	Incrementar el número de clientes brindando un servicio de calidad que genere bienestar y una mejor calidad de vida.	Mejorar en forma constante la eficiencia de sus procesos para brindar un servicio de calidad.	Lograr la retención del talento conociendo sus fuentes de motivación
Penetración de mercado	X	X		
Desarrollo de mercado	X	X		
Alianzas estratégicas		X	X	
ACCIONES ESTRATÉGICAS				
Generar una cultura de responsabilidad en el uso de la energía a nuestros clientes.	X	X		
Desarrollar plan de expansión con calidad y eficiencia para cubrir la mayor demanda generada por la nueva tecnología.	X	X	X	X
Fortalecer las relaciones con ONGs, municipios, organizaciones distritales y el Estado con la creación del área Relaciones Institucionales.	X	X		
Desarrollar nuevos mercados potenciando el área Nueva Edificación	X	X		
Utilizar la tecnología e innovación para la captación de nuevos clientes	X	X	X	X
Mejorar nuestros procesos operativos demostrando calidad y eficiencia	X	X	X	X
Mejorar la experiencia de asociación en participación con las ONGs para el desarrollo de proyectos dirigidos al SBI	X	X		
Fortalecer el área de auditoría interna para controlar de manera eficaz a terceros contratados.	X		X	
Afianzar la relación con los gasistas matriculados para que sean nuestros socios estratégicos.	X	X	X	
Mejorar la posición financiera mediante convenios de subvención del gobierno dirigido al SBI.	X	X		
Enfocarnos en la identificación de marca para desarrollar nuevos mercados y crecer en el sector de bajos ingresos	X	X		
Diseñar e implementar un Plan de Marketing enfocado en el sector de bajos ingresos	X	X		
Diseñar un modelo de negocio para el sector de bajos ingresos	X			
Mejorar el clima laboral y buscar el acercamiento con el personal sindicalizado.				X
Mejorar el proceso de detección de ilícitos disminuyendo los tiempos.			X	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Análisis del mercado potencial de clientes del sector de bajos ingresos

SEGUNDO CORDÓN	DENSIDAD(HAB/KM2)	PENETRACIÓN	MERCADO POTENCIAL NETO	% POTENCIAL	AÑO DE EJECUCIÓN	
MORENO	2,038	42.34%	49,783	19.69%	2,008	25,000 clientes
MERLO	2,706	50.96%	54,537	21.57%	2,009	30,000 clientes
PILAR	621	42.53%	33,802	13.37%	2,010	18,000 clientes
MALVINAS ARGENTINAS	4,594	59.13%	24,953	9.87%	2,010	12,000 clientes
ESCOBAR	585	49.39%	24,082	9.52%	2,011	
JOSE C PAZ	4,458	52.96%	21,811	8.62%	2,011	
TIGRE	987	76.09%	15,566	6.16%		
SAN MIGUEL	3,064	78.42%	12,475	4.93%		
GRAL. RODRIGUEZ	187	54.87%	6,002	2.37%		
MARCOS PAZ	94	46.15%	4,164	1.65%		
LUJAN	117	87.21%	2,945	1.16%		
SAN FERNANDO	6,521	94.90%	1,791	0.71%		
GRAL LAS HERAS	18	65.83%	984	0.39%		
TOTAL CORDÓN	697	58.96%	252,895	100%		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 10. Plan de marketing

PLAN DE MARKETING (expresado en pesos argentinos)	2008	2009	2010	TOTAL
· Campaña Publicitaria dirigida al sector de Bajos ingresos utilizando medios de radiodifusión, spots publicitarios, paneles, volanteo puerta a puerta.	545,738	562,606	590,736	1,699,079
· Contratación de promotoras para el sector de bajos ingresos que muestren a los clientes los ahorros y ventajas de migrar al gas natural.	89,303	97,241	109,396	295,939
· Emisión de folletos informativos fomentando el uso racional de gas y consejo de seguridad, a través de esta medida se logra transferir una cultura de eficiencia energética.	19,845	20,837	29,172	69,854
· Para lograr un posicionamiento en el sector de bajos ingresos tendremos una participación activa en las juntas vecinales de los barrios de Moreno, Merlo, Pilar y Malvinas Argentinas.	-	-	-	-
· Acuerdos comerciales con las inmobiliarias y/o constructoras para que las nuevas edificaciones cuenten con gas natural.	-	-	-	-
· Presencia de la marca Gas Natural BAN en el sector construcción con la participación en ferias inmobiliarias.	33,075	34,729	36,465	104,269
· Desarrollo de una plataforma para lograr comunicación directa, con los arquitectos, ingenieros, decoradores y todos los profesionales vinculados al sector construcción.	105,840	-	-	105,840
· El personal de contacto con nuestros clientes tendrá en su indumentaria el logo de Gas Natural BAN	29,768	31,256	32,819	93,842
TOTAL INVERSIÓN	823,568	746,668	798,588	2,368,823

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Plan de operaciones

PLAN DE OPERACIONES (expresado en pesos argentinos)	2008	2009	2010	TOTAL
· Realizaremos auditorías a nuestros proveedores respecto a sus procesos productivos o servicios que nos brinden.	39,690	41,675	43,758	125,123
· Dar capacitación técnica a gasistas matriculados para brindar servicios de calidad de acuerdos estándares corporativos del Grupo FENOSA.	26,460	27,783	29,172	83,415
· Contrataremos supervisores de campo que realicen seguimiento a las obras ejecutadas por contratistas.	59,535	62,512	65,637	187,684
· Se buscará mantener la eficiencia y optimización de procesos en la planta a través de la implementación de un sistema integrado de gestión de Lean Management.	49,613	52,093	53,282	154,987
· Desarrollaremos proyectos de expansión de redes troncales que faciliten la proximidad del suministro de Gas natural al sector de bajos ingresos en los municipios de Moreno, Merlo, Pilar y Malvinas argentinas asumido por Gas Natural BAN.	9,922,500	8,682,188	7,293,038	25,897,725
· Mantenimiento preventivo a las instalaciones auxiliares y redes que le permita mantener un servicio constante y seguro a nuestros clientes.	87,649	90,295	98,456	276,400
· Realizar auditorías e inspecciones para verificar la calidad del servicio de instalación en nuestros clientes.	119,070	125,024	131,275	375,368
· Establecer un sistema de control de niveles de facturación en los clientes para detección de ilícitos.	99,225	-	-	99,225
· Fortalecimiento del área de servicio técnico con atención las 24 horas priorizando las urgencias.	198,450	208,373	218,791	625,614
· Implementar un sistema de lectura de medidores con motorizados a través de la tercerización con empresa especializada.	79,380	83,349	87,516	250,245
· Encuestas a clientes para medir grado de satisfacción en la atención.	39,690	41,675	43,758	125,123
· Incluir en la página web un ingreso donde los clientes puedan efectuar su reclamo en línea y puedan visualizar el avance de su reclamo.	99,225	-	-	99,225
TOTAL INVERSIÓN	10,820,486	9,414,964	8,064,683	28,300,134

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 12. Plan de recursos humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS(expresado en pesos argentinos)	2008	2009	2010	TOTAL
. Firmar alianzas con instituciones de educación para reclutar a los mejores.	-	-	-	-
. Sistematizar los archivos de files de personal, donde conste en forma detallada el nivel de estudios alcanzado por los trabajadores.	33,075	-	-	33,075
. Para incentivar y favorecer el desarrollo profesional y cubrir las vacantes de puestos directivos con promoción interna de nuestros trabajadores, implementaremos un plan de becas parciales de estudios de maestría subvencionadas por la empresa en un 50% (4 por año).	99,225	104,186	109,251	312,662
. Concepto remunerativo variable por resultados a todos los empleados de la organización (1 vez al año).	205,065	218,791	235,200	659,057
. Talleres de capacitación sobre seguridad en el trabajo, manipulación de objetos peligrosos, prevención de riesgos laborales	16,538	17,364	18,233	52,134
. Chequeos médicos con periodicidad anual (US\$20 por trabajador).	-	-	-	-
. Para asegurar el acceso de nuestros trabajadores y familiares directos a una educación de calidad firmaremos convenios con descuentos corporativos con instituciones educativas, tales como universidades y centros de educación técnica.	16,538	17,364	18,233	52,134
- Plan de capacitación con pasantías en otras compañías del grupo para contar con personal altamente especializado y brindar un servicio de calidad a sus clientes.	99,225	104,186	109,396	312,807
. Programas de sensibilización al personal, buscando potenciar su vocación de servicio e integridad para llegar al sector de bajos ingresos.	9,923	10,419	10,940	31,281
Creación del área de Relaciones Institucionales a fin de fortalecer los vínculos con las organizaciones no gubernamentales, municipios, organizaciones distritales y el Estado.	39,690	41,675	43,758	125,123
. Plan de sucesión, nombrar al personal estratégico como mentores, para que trasladen su experiencia y conocimiento a los candidatos claves internos que reúnan las condiciones para ocupar futuros puestos dentro de la organización	-	-	-	-
. Para buscar un acercamiento con el personal sindicalizado se establecerán un canal de comunicación directa con la alta dirección, donde representantes de ellos participarán en las reuniones de revisión de negocios.	-	-	-	-
. Para asegurar el acceso de nuestros trabajadores y familiares directos a una educación de calidad firmaremos convenio con descuentos corporativos con instituciones educativas, tales como universidades y centros de educación técnica.	-	-	-	-
. Realizar encuestas semestrales para evaluar el clima laboral en nuestra organización	19,117	20,073	21,077	60,267
	538,395	534,059	566,087	1,638,540

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 13. Grupos de interés

Grupos de interés	Oportunidades	Amenazas	Propuestas
Gobierno	Las alianzas establecidas para el desarrollo de los proyectos en las zonas de bajos ingresos. Apoyo a los sectores de bajos ingresos en la solicitud de créditos para el desarrollo de la red de acceso. Intervención en la regulación del servicio así como la aplicación de subsidios.	Se han presentados problemas en el desarrollo de estas alianzas por parte de los beneficiarios de estos proyectos. No se conceden créditos a las familias de bajos ingresos por su alto riesgo crediticio.	Fortalecer y desarrollar acuerdos con el gobierno para la suscripción de contratos de colaboración para el financiamiento de la infraestructura del servicio de gas para los sectores de bajos ingresos.
Comunidad	Sector de bajos recursos económicos que se encuentran ubicados en la ruta de la red de distribución de gas natural. Demanda de mano de obra para el desarrollo de la infraestructura así como la suscripción de un número mayor de usuarios.	La empresa está afectada por su reputación ante los conflictos y sanciones que se viene presentando.	Capacitación de miembros de la comunidad en atención de urgencias y emergencias por la manipulación del gas, identificación de ilícitos, venta del servicio de gas, construcción para la instalación de gas en los domicilios con el apoyo de las universidades. Apoyar la adquisición de financiamiento para los insumos para la construcción de las redes de gas.
Medio Ambiente	El servicio prestado no contamina el medio ambiente. Monitoreo de gases de efecto invernadero.	La contaminación ambiental y el daño a la capa de ozono.	Charlas, talleres y programas sobre educación ambiental (3 Rs). Gestión de la energía. Cuidado de la biodiversidad.
Sindicato	Se permite el desarrollo de los sindicatos en el empresa.	Mala imagen de la empresa por no atender las demandas laborales de los sindicatos.	Desarrollo de un plan reputacional y de comunicación con sus stakeholders.
Colaboradores	Personal identificado con su empresa, motivado de pertenecer al equipo.	Por los conflictos laborales con el sindicato y las imposiciones de sanciones por el regulador, sufre la reputación de la empresa	Desarrollo de la política referida a la línea de carrera. Desarrollo del plan de comunicaciones con los trabajadores.
Proveedores	La empresa demanda productos y servicios, incrementándose en la época de invierno.	No existencia del control de calidad por parte de la empresa a los servicios y productos que le ofrece a los proveedores.	Desarrollar talleres de calidad en el servicio y protección al medio ambiente. Solicitar las certificaciones en los procedimientos sobre temas de salud y seguridad en el trabajo (ISO OSHA 18001:2007).
Clientes	Demanda de los clientes de los sectores de la pirámide del servicio. Mayor demanda del gas en época de invierno. Existe una demanda por el servicio no atendida. Un producto menor costo que el petróleo.	Reducción de reservas de gas en la planta <i>peak Shaving</i> . Los clientes no cumplen con los pagos oportunos del servicio ni con los financiamientos de la infraestructura.	Diseñar contratos flexibles para el pago de parte de la deuda referida a la infraestructura del servicio. Diseñar contratos que permitan el acceso al servicio de los clientes con bajos ingresos.
Accionistas	1. Se pueda colocar en el mercado secundario las acciones. 2. Inversión para el pago del financiamiento.	La reputación de la empresa en cuanto a problemas sindicales y la intervención de la regulación del Estado generan poca expectativa de colocación de los valores.	1. Diseñar un plan reputacional de la empresa así como un plan de comunicaciones con los grupos de interés. 2. Implementación de los principios de gobierno corporativo en la empresa de forma que se pueda mejorar la imagen con los accionistas.

Asociaciones, ONGs, nacionales e internacionales	Desarrollar alianzas estratégicas relacionadas con actividades de fines sociales con el objetivo de apoyar a los sectores de bajos ingresos. La empresa no tiene incentivos para construir las redes gasíferas. Esquema de subsidios por parte del Estado para el sector energía.	Intervención del Estado en la regulación. Conflictos sociales y políticos.	Fortalecer las relaciones con las asociaciones y ONGs. Suscribir convenios de colaboración con las asociaciones y ONGs.
Bancos y Financieras	Desarrollo de instrumentos financieros, contratos de préstamos para invertir en el desarrollo de la infraestructura de las redes de distribución interna y externa para el servicio de gas natural. Esquema de subsidios por parte del Estado para el sector energía.	La experiencia que ha desarrollado Gas Natural BAN se ha presentado incumplimiento de pagos por parte de los sectores de bajos ingresos. La intervención en la regulación por parte del Estado.	Contratar a una consultora que analice una estructura de contratos para el financiamiento de redes externas para los sectores de bajos ingresos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 14. Análisis económico, ambiental y social

Procesos de la cadena de valor	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
INFRAESTRUCTURA Alianzas estratégicas para la construcción de la red interna y externa del gas natural en los sectores de bajos ingresos.	Construcción de redes internas y externas para la contratación de servicios de gas natural en los sectores de bajos ingresos.	Altos costos para la construcción de redes internas y externas para la provisión de gas natural en los sectores de bajos ingresos.	Suscribir convenios con ONGs, entidades del Estado, asociaciones nacionales e internacionales para el financiamiento para la construcción de la red. Fortalecer las relaciones con los grupos actuales y el gobierno con el objetivo de financiar la construcción de las redes internas.
INFRAESTRUCTURA El Presidente del Directorio y su directorio preocupados por desarrollar Responsabilidad Social en la empresa.	La alta dirección se encuentra interesada en desarrollar el plan de responsabilidad social.	Los accionistas no están interesados en que el crecimiento del negocio se realice en los sectores de bajos ingresos.	Liderar y solicitar los avances de la implementación del plan de responsabilidad social. El plan estratégico contemple como uno de los objetivos del negocio la rentabilidad asimismo deberá hacer seguimiento para el cumplimiento de este objetivo.
RECURSOS HUMANOS El personal de la empresa está altamente especializado.	Necesidad de mano de obra para la construcción de las redes internas y externas para el servicio.	No cuenta con el suficiente personal técnico para el desarrollo de la construcción de las redes.	Contratación o suscripción de convenios con las universidades y/o institutos para la capacitación de los habitantes de los sectores de bajos ingresos para el desarrollo de las redes internas y externas.
RECURSOS HUMANOS Las remuneraciones acordes a los pagos que se ofrece en el mercado.	El personal altamente comprometido con la empresa.		Fortalecer esta situación de forma que se obtenga la participación de los trabajadores en el proyecto para el sector de bajos ingresos.
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Posee una página web amigable que se utiliza como canal de comunicación con los usuarios	Medio de comunicación directa e inmediata con los consumidores para obtener información y atención al cliente.	En los sectores de bajos ingresos no cuentan con servicio de telecomunicaciones.	Apoyar a las entidades del Estado para la contratación del servicio de internet en los sectores de bajos ingresos.
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Cultura de la innovación con capacidad de anticipación y respuesta a los cambios.	Su personal está atento al desarrollo de la tecnología lo que hace que estén atentos a los cambios que se pueden presentar en el sector gasífero.		Aprovechar esta situación para que los trabajadores continúen capacitándose
ABASTECIMIENTO Altos estándares corporativos para evaluación a Proveedores.	Control y supervisión de la calidad de los bienes y servicios que ofrecen los proveedores.		Continuar con la supervisión de los proveedores.
ABASTECIMIENTO Políticas de compra.	El desarrollo de las políticas de compras hace que se lleve un control de las compras de bienes y servicios.		Continuar con la supervisión de la política de compras.
ABASTECIMIENTO Interacción con proveedores.	Continuar con las relaciones y comunicaciones con los proveedores para adquirir servicios de calidad y en forma oportuna.		Fortalecer las relaciones con los proveedores para adquirir servicios de calidad.

MARKETING Y VENTAS Manejo de la demanda en los terceros gasistas matriculados.	Relacionarse directamente con los pobladores de los sectores de bajos ingresos para la contratación del servicio.	No se hace seguimiento al desarrollo de su labor.	Capacitar a los terceros gasistas en técnicas de ventas del servicio para los sectores de bajos ingresos.
MARKETING Y VENTAS No se identifica la marca de gas natural en el sector de bajos ingresos.	Crecimiento en el sector de bajos ingresos que no cuentan con el servicio de gas.	Se relacione a la empresa como aquella que no cumple con sus deberes con sus trabajadores y no haya atención oportuna a los consumidores.	Desarrollar la imagen de la marca mediante el área de marketing. Fortalecer las relaciones laborales con los sindicatos de la empresa.
MARKETING Y VENTAS Atención personalizada a desarrolladores inmobiliarios, dirigido a la captación de clientes.	Mantener la comunicación directa con el cliente para conocer sus necesidades.		Continuar con la comunicación y atención personalizada a los usuarios del servicio.
PERSONAL DE CONTACTO Los servicios de instalación de gas está tercerizado.	Contratar personal para que desarrollen las instalaciones del servicio de gas.	No cumplan con las reglas de seguridad en el trabajo y que genere problemas que pongan en riesgo su salud o vida.	Comprometer e involucrar a los terceros en el desarrollo del negocio mediante capacitaciones y coaching.
SOPORTE FÍSICO Y COMPETENCIAS Planta <i>Peak Shaving</i> para abastecer demandas de servicio en horas pico.	Puede abastecer las demandas de los servicios que pueden contratar los ciudadanos del sector de bajos ingresos.	No se controle la oferta del servicio contactados por los gasistas matriculados.	Supervisar la labor de los terceros gasistas contratados por la empresa en su labor de captar nuevos clientes. Buscar un modelo de negocio para atender las necesidades de los clientes de los sectores de bajos ingresos.
SOPORTE FÍSICO Y COMPETENCIAS Gas Natural BAN posee redes de distribución a través de gasoductos propios.	Experiencia en el desarrollo de redes de distribución.	Altos costos para prestar el servicio de gas natural en las zonas de bajos ingresos por los altos costos de la infraestructura.	Participar conjuntamente con la FPVS en la obtención de financiamiento para la construcción de las redes gasistas.
SOPORTE FÍSICO Y COMPETENCIAS Personal altamente especializado, con la experiencia de una cultura corporativa muy sólida.	Tiene la reputación de su empresa matriz para el desarrollo del negocio de provisión de servicios de gas natural.	Los altos costos para la construcción de la red desincentiva el crecimiento en el sector de bajos ingresos.	Aprovechar la imagen de la empresa matriz para participar a la FVPS en la obtención de financiamiento para la construcción de la red para los sectores de bajos ingresos.
SOPORTE FÍSICO Y COMPETENCIAS La administración de los proyectos en el sector de bajos ingresos a cargo de la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS).	La experiencia de la fundación en el manejo de estos proyectos.	Los problemas que se pueden presentar para obtener el financiamiento de las redes en los sectores de bajos ingresos.	Apoyar a la Fundación ante las entidades bancarias y financiera para la obtención de financiamiento de los sectores de bajos ingresos.
OPERACIONES Mantenimiento preventivo de instalaciones Auxiliares y Redes.	Contratación de la mano de obra de los pobladores de su área de concesión.	Los costos que implica la capacitación del personal pueden verse afectada a que los capacitados no obtengan resultados positivos en las evaluaciones de realizados por el área de RRHH.	Capacitación constante los trabajadores involucrados en la etapa de mantenimiento de las instalaciones.

SERVICIO AL CLIENTE Problemas con la calidad del servicio post instalación. Operaciones	Contratación de la mano de obra de los pobladores de su área de concesión.	Los costos que implica la capacitación del personal pueden verse afectada a que los capacitados no obtengan resultados positivos en las evaluaciones realizados por el área de RRHH.	Capacitación constante los trabajadores involucrados en la etapa de mantenimiento de las instalaciones.
SERVICIO AL CLIENTE Demora en la detección de ilícitos	Contratación de personal que realice esta labor.	El personal no se involucre con el desarrollo de esta actividad.	Capacitación constante los ciudadanos en la labor de supervisión.
SERVICIO AL CLIENTE Implementación de Página Web con oficina virtual.	Comunicación directa con los consumidores lo que lleva que se fortalezca la relación empresa-cliente.	En los sectores de bajos ingresos no cuentan con servicio de telecomunicaciones.	Apoyar a las entidades del Estado para la contratación del servicio de internet en los sectores de bajos ingresos. Vincular a las empresas de telecomunicaciones y las entidades del Estado para el desarrollo de los servicio de telecomunicaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 15. Elemento del contexto competitivo

Elemento del contexto competitivo	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
CONDICIONES DE LOS FACTORES	Mejorar las relaciones con sus gasistas matriculados así como la contratación del personal que participe en la instalación de redes internas y externas de gas.	No identificación de los gasistas matriculados con la cultura de la empresa.	Capacitación de los pobladores de los sectores de bajos ingresos para participar en el desarrollo de las redes internas y externas de gas natural contratado por la empresa. Ofrecer oportunidades laborales a las personas de bajos ingresos.
CONDICIONES DE LA DEMANDA	La demanda del servicio está en función a las concesiones otorgue el Estado.		Desarrollar nuevos modelos de contratos para crecer en el sector de bajos ingresos.
CARACTERÍSTICAS INDUSTRIA RELACIONADA	De acuerdo al régimen legal, la empresa opera en una sola área geográfica. Actúa en monopolio.		Desarrollar modelo de negocios para sectores de bajos ingresos. Celebrar convenios de colaboración con las fundaciones, asociaciones, ONGs para el desarrollo de infraestructura.
CONTEXTO DE ESTRATEGIA Y RIVALIDAD.	No tiene competidores en la zona de concesión, situación que se encuentra regulada por la Ley. Posee barreras de salidas del mercado.		Diseñar estrategias para atender las demandas de los sectores de bajos ingresos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 16. Plan de acción

ACCIONES	GRUPOS DE INTERÉS						OBJETIVOS			Gerencia Responsable	Plazos	Indicadores	
	Comunidad	Clientes	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Sindicato	Medio ambiente	Fortalecer la reputación corporativa	Contar con un plan de comunicación				Obtener certificaciones en temas de RS, de seguridad, salud y ambiente en el trabajo
Fortalecer y desarrollar acuerdos con el gobierno para la suscripción de contratos de colaboración para el financiamiento de la infraestructura del servicio de gas para los sectores de bajos ingresos.				X							Gerencia Relaciones Externas	Corto plazo	N° de contratos suscritos
Contratación o suscripción de convenios con las universidades y/o institutos para la capacitación de los habitantes de los sectores de bajos ingresos para el desarrollo de las redes internas y externas.	X						X				Gerencia General Gerencia Relaciones Externas	Corto plazo	N° de convenios suscritos.
Charlas, talleres y programas sobre educación ambiental (3 Rs), gestión de la energía, cuidado de la biodiversidad.		X				X	X	X	X		Gerencia Relaciones Externas	Corto plazo	Listado de asistencia de participantes
Desarrollo de un plan reputacional y de comunicación con su stakeholder.	X	X	X	X	X	X	X	X			Gerencia Relaciones Externas	mediano plazo	Encuestas
Desarrollo de la política referida a la línea de carrera.				X			X	X	X		Gerencia Recursos Humanos	mediano plazo	Resultados de los planes de desarrollo de personal.
Diseñar contratos flexibles para el pago de parte de la deuda referida a la infraestructura del servicio.		X					X				Gerencia Servicios Jurídicos	Corto plazo	N° de contratos suscritos
Diseñar contratos que permitan el acceso al servicio de los clientes con bajos ingresos.		X					X				Gerencia Servicios Jurídicos	largo plazo	N° de contratos suscritos
Diseñar un plan reputacional de la empresa así como un plan de comunicaciones con los grupos de interés.		X	X	X	X	X	X	X			Gerencia Relaciones Externas	mediano plazo	N° de quejas en los diversos canales de comunicación
Implementación de los principios de gobierno corporativo en la empresa de forma que se pueda mejorar la imagen con los accionistas.			X				X	X	X		Gerencia Relaciones Externas	mediano plazo	Autoevaluación y cumplimiento
Incorporar a su cadena de valor a los habitantes que domicilian en las zonas de bajos ingresos previa capacitación.	X										Gerencia Relaciones Externas Recursos Humanos	mediano plazo	N° de trabajadores
Apoyar a las entidades del Estado para la contratación del servicio de internet en los sectores de bajos ingresos.	X						X	X			Gerencia Relaciones Externas	mediano plazo	N° de contratos suscritos

Corto lazo	1 año
Mediano plazo	más de 1 año y hasta 2 años
Largo plazo	más de 2 años

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 17. Plan de responsabilidad social

PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (expresado en pesos argentinos)	2008	2009	2010	TOTAL
Fortalecer y desarrollar acuerdos con el gobierno para la suscripción de contratos de colaboración para el financiamiento de la infraestructura del servicio de gas para los SBI.	0	0	0	0
Charlas así como la campaña de la salud preventiva.	8,269	8,682	9,116	26,067
Talleres para los usuarios ubicados en los sectores de bajos ingresos sobre prevención del uso de la energía.	2,646	2,778	2,917	8,342
Desarrollo de un plan reputacional y de comunicación con su <i>stakeholder</i> .	330,750	0	0	330,750
Desarrollo de la política referida a la línea de carrera.	0	0	0	0
Implementación del plan de comunicaciones con los stakeholders.	0	277,830	291,722	569,552
Solicitar las certificaciones en los procedimientos sobre temas de salud y seguridad en el trabajo (ISO OHSAS 18001:2007).	264,600	69,458	72,930	406,988
Diseñar contratos que permitan el acceso al servicio de los clientes con bajos ingresos.	0	0	0	0
Diseñar contratos flexibles para el pago de parte de la deuda referida a la infraestructura del servicio.	0	0	0	0
Implementación de los principios de gobierno corporativo en la empresa de forma que se pueda mejorar la imagen con los accionistas.	0	0	145,861	145,861
Monitoreo constante de la huella del efecto invernadero.	264,600	173,644	182,326	620,570
Obtener la Certificación SA 8000: Responsabilidad Social.	264,600	69,458	72,930	406,988
Contratación o suscripción de convenios con las universidades y/o institutos para la capacitación de los habitantes de los sectores de bajos ingresos para el desarrollo de las redes internas y externas.	0	0	0	0
Fortalecer las relaciones con los grupos actuales y el gobierno con el objetivo de financiar la construcción de las redes internas.	0	0	0	0
Elaborar la memoria de sostenibilidad.	0	0	0	0
	1,135,465	601,849	777,802	2,515,116

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 18. Resumen de planes funcionales (en pesos argentinos)

Presupuesto según plan funcional	2008	2009	2010	Total
Presupuesto de marketing	823,568	746,668	798,588	2,368,823
Presupuesto de operaciones	10,820,486	9,414,964	8,064,683	28,300,134
Presupuesto de recursos humanos	538,395	534,059	566,087	1,638,540
Presupuesto de responsabilidad social	1,135,465	601,849	777,802	2,515,116
Total Presupuesto	13,317,913	11,297,540	10,207,160	34,822,614
Inversión en activos	2008	2009	2010	Total
Inversión en infraestructura de redestroncales	9,922,500	8,682,188	7,293,038	25,897,725
Inversión total en activos	9,922,500	8,682,188	7,293,038	25,897,725
Gastos de administración y ventas	2008	2009	2010	Total
Presupuesto de marketing	823,568	746,668	798,588	2,368,823
Presupuesto de operaciones	897,986	732,777	771,646	2,402,409
Presupuesto de recursos humanos	538,395	534,059	566,087	1,638,540
Presupuesto de responsabilidad social	1,135,465	601,849	777,802	2,515,116
Gastos de administración y ventas	3,395,413	2,615,353	2,914,123	8,924,889

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 19. Flujo de caja sin estrategia

	2008	2009	2010
EBIT	80,639,199	86,588,309	92,976,310
Impuesto	-28,223,720	-30,305,908	-32,541,709
Cambio Activo Fijo Neto	20,358,331	19,959,129	19,567,755
Otros activos de Largo Plazo	-7,958,512	-18,336,794	-37,236,475
Cambio KT	19,712,835	21,617,471	24,304,538
FCE (sin estrategia)	84,528,134	79,522,207	67,070,419
Cambio Deuda Corto Plazo	19,436,348	21,379,982	23,517,981
Cambio Deuda Largo Plazo	-18,746,954	-16,822,708	-15,095,971
Cambio deudas fiscales	1,104,261	1,517,847	2,086,336
-Gastos financieros	(40,923,357)	(41,417,140)	(42,329,667)
Escudo tributario	14,323,175	14,495,999	14,815,383
+ Ingresos financieros	17,309,989	18,587,023	19,958,270
Pago de impuestos	-6,058,496	-6,505,458	-6,985,394
FCF (sin estrategia)	8,017,420	70,973,098	70,757,753
FCF acumulado	8,017,420	78,990,518	149,748,271
CAMBIO PATRIMONIAL DE LA EMPRESA SIN ESTRATEGIA			
Patrimonio inicial	824,820,821	861,887,611	903,330,436
Utilidad neta	37,066,790	41,442,825	45,893,194
Patrimonio Final	861,887,611	903,330,436	949,223,630
Cambio patrimonio	37,066,790	41,442,825	45,893,194

Anexo20. Flujo de caja con estrategia

	2008	2009	2010
EBIT	82,924,770	97,365,238	109,079,211
impuesto	-29,023,669	-34,077,833	-38,177,724
Cambio AFN	20,358,331	19,959,129	19,567,755
Cambio bienes de uso proyecto	-9,922,500	-8,682,188	-7,293,038
Otros activos de LP	-7,958,512	-18,336,794	-37,236,475
Cambio KT	19,712,835	29,775,638	34,057,761
FCE (con estrategia)	76,091,254	86,003,191	79,997,491
Cambio Deuda Corto Plazo	19,436,348	21,379,982	23,517,981
Cambio Deuda Largo Plazo	-18,746,954	-16,822,708	-15,095,971
Cambio Deuda Largo plazo adicional	11,000,000	0	0
Cambio deudas fiscales	1,104,261	1,517,847	2,086,336
-gtos financieros + gtos fin del proyecto	(40,923,357)	(42,605,140)	(43,517,667)
escudo tributario	14,323,175	14,911,799	15,231,183
+ ingresos financieros	17,309,989	18,587,023	19,958,270
pago de impuestos	-6,058,496	-6,505,458	-6,985,394
FCF (con estrategia)	8,017,420	73,536,219	76,466,537
	8,017,420	81,553,639	158,020,176
		158,020,176	233,212,403
CAMBIO PATRIMONIAL DE LA EMPRESA CON ESTRATEGIA			
Patrimonio inicial	824,820,821	863,373,232	911,048,860
Utilidad neta	38,552,411	47,675,629	55,587,879
Patrimonio final	863,373,232	911,048,860	966,636,740
Cambio patrimonio	38,552,411	47,675,629	55,587,879

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Jadit Janet Meneses Navarro

Nació en Lima, el 18 de diciembre de 1976. Abogada colegiada, egresada de la Universidad San Martín de Porres. Cursó la Maestría en Derecho de la Empresa con especialidad en Regulación de Servicios Públicos en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con Diplomados en Contrataciones con el Estado, Derecho de la Energía y Arbitraje.

Cuenta con siete años de experiencia el Derecho de las Telecomunicaciones. Ha trabajado nueve años en el sector público. Actualmente viene trabajando en Petróleos del Perú S.A. - PETROPERÚ en la Secretaría de Gobierno Corporativo.

Luisa Erminia Romero Gallegos

Nació en Lima, el 02 de mayo de 1964. Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad San Martín de Porres. Cursó estudios de Accounting Manager System SAP. Cuenta con cursos de especialización en NIIF.

Cuenta con 21 años de experiencia en las áreas de Auditoría, Finanzas y Contabilidad en empresas transnacionales y Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro. Ha ocupado cargos de Contador General y Auditor Financiero en diferentes compañías del sector privado asimismo tuvo el cargo de Controller – Compliance Officer en el Laboratorios B. Braun Medical del Perú S.A.