



"GAS NATURAL BAN: PLAN ESTRATÉGICO 2008-2010"

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

Presentado por

**Sr. Daniel Arancibia Vega Centeno
Sr. Andrés Siles Costa**

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse

2014

A Carolina, mi genial esposa. Su motivación y constante ánimo fueron la energía que precisaba para completar este proceso. Su sonrisa lo hizo más agradable. A Camila, mi madre, por haberme dado todo para ser quien soy el día de hoy.

A Lorena por inspirarme siempre a dar lo mejor de mí. A mi familia por la comprensión y paciencia en este proceso.

Resumen ejecutivo

El presente plan estratégico de Gas Natural BAN para los años 2008-2010 propone estrategias concretas para capitalizar el buen desempeño de la economía argentina y, al mismo tiempo, cubrir las presiones financieras de la empresa. Con herramientas de análisis de administración estratégica identificamos las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia que debe usar como la de mejor valor. Analizamos la misión y visión de la empresa, planteamos y definimos los objetivos estratégicos para el crecimiento, luego definimos las estrategias principales para las áreas funcionales. El plan propone priorizar acciones de penetración de mercado a través de impulsar el consumo de gas en los clientes actuales, desarrollar el segmento de nuevas edificaciones y desarrollar el segmento de bajos ingresos.

Con las inversiones incrementales consideradas se lograría mejorar la productividad de la empresa y aumentar los ingresos, con una consiguiente rentabilidad anual por los siguientes tres años superior al 10% (muy por encima del 2,8% promedio de los últimos cinco años)

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil de la empresa.....	1
3. Definición del problema	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Análisis del entorno general.....	4
1.1 Variables políticas.....	4
1.2 Variables económicas	5
1.3 variables sociales	6
1.4 Variables tecnológicas	6
1.5 Variables ecológicas	7
1.6 Variables legales	8
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	8
2. Análisis de la industria del gas natural en Argentina.....	10
2.1 Rivalidad entre competidores	12
2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	13
2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	13
2.4 Poder de negociación de clientes	14
2.5 Poder de negociación de proveedores.....	14
2.6 Grado de atractivo de la industria	15
2.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)	15
Capítulo III Análisis interno	17
1. Análisis de la estructura organizacional (AMOFHIT).....	17
2. Cadena de valor	18
3. Análisis de la cadena de valor.....	18
4. Fortalezas y debilidades relevantes finales	18
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	19

6. Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	20
7. Ventaja competitiva y estrategia genérica	20
Capítulo IV. Formulación de objetivos	22
1. Visión y misión de la empresa.....	22
2. Propuesta de visión y misión	22
3. Propuesta de visión	23
4. Propuesta de misión	23
5. Objetivo general.....	24
Capítulo V. Generación y selección de estrategias.....	25
1. Matriz FODA.....	25
2. Matriz PEYEA.....	26
3. Matriz interna-externa (IE)	27
4. Matriz de la gran estrategia.....	28
5. Priorización de estrategia alternativa (MCPE).....	28
6. Alineamiento de las estrategias con los objetivos.....	29
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad empresarial	30
1. Plan de marketing (unidad comercial)	30
1.1 Situación actual.....	30
1.2 Objetivos de marketing	31
1.3 Segmentación.....	32
1.4 Posicionamiento.....	32
1.5 Producto o servicio	33
1.6 Precio	34
1.7 Plaza.....	34
1.8 Promoción.....	35
1.9 Personas	35
1.10 Procedimientos.....	35
1.11 Servicio al consumidor	36
1.12 Presupuesto de marketing	36
2. Plan de operaciones.....	37
2.1 Situación	37
2.2 Objetivos de operaciones	37

2.3 Compras y abastecimiento	38
2.4 Almacenamiento	39
2.5 Gestión	39
2.6 Transporte y distribución	39
2.7 Mantenimiento	40
2.8 Seguridad	40
2.9 Calidad	40
2.10 Renegociación de tarifas de venta.....	40
3. Plan de recursos humanos	41
3.1 Situación	41
3.2 Objetivos	42
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	43
5. Plan financiero	47
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	54
1. Objetivos estratégicos y funcionales.....	54
Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	60

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de impacto clientes / proveedores–variables políticas	4
Tabla 2.	Indicadores económicos Argentina 2004-2006	5
Tabla 3.	Crecimiento e inflación 1999-2007	5
Tabla 4.	Matriz de impacto - variables económicas	5
Tabla 5.	Matriz de impacto - variables sociales	6
Tabla 6.	Matriz de impacto clientes / proveedores – variables tecnológicas.....	7
Tabla 7.	Matriz de impacto en clientes / proveedores – variables ambientales.....	7
Tabla 8.	Matriz de impacto en clientes / proveedores - tendencias legales	8
Tabla 9.	Matriz EFE	9
Tabla 10.	Rivalidad entre competidores	12
Tabla 11.	Amenaza de nuevos competidores	13
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos	13
Tabla 13.	Poder de negociación de clientes.....	14
Tabla 14.	Poder de negociación de proveedores	14
Tabla 15.	Grado de atractivo de la industria.....	15
Tabla 16.	Matriz de perfil competitivo	16
Tabla 17.	Fortalezas y debilidades relevantes	18
Tabla 18.	Matriz de evaluación de factores internos	19
Tabla 19.	Análisis VRIO	20
Tabla 20.	Visión y misión	22
Tabla 21.	Definición del negocio de la empresa.....	22
Tabla 22.	Análisis y propuesta de visión	23
Tabla 23.	Análisis y propuesta de misión.....	24
Tabla 24.	Objetivos estratégicos.....	24
Tabla 25.	Estrategias conseguidas del FODA cruzado.....	25
Tabla 26.	Matriz PEYEA	26
Tabla 27.	Objetivos de marketing.....	31
Tabla 28.	Segmentos de mercado	32
Tabla 29.	Resumen del presupuesto de marketing	36
Tabla 30.	Objetivos de operaciones.....	38
Tabla 31.	Presupuesto de operaciones	41
Tabla 32.	Indicadores de la gestión	42
Tabla 33.	Objetivos de recursos humanos	42
Tabla 34.	Plan de inversión de recursos humanos	43

Tabla 35.	Objetivos del RSE	46
Tabla 36.	Presupuesto RSE (costos incrementales por actividades)	47
Tabla 37.	Análisis de ratios presentado	47
Tabla 38.	Resultados financieros de la industria	48
Tabla 39.	Objetivos del plan financiero.....	48
Tabla 40.	Ingresos del proyecto.....	50
Tabla 41.	Ingresos por financiamiento para segmentos de bajos ingresos	50
Tabla 42.	Presupuesto de inversión (gastos incrementales) para el plan estratégico	50
Tabla 43.	Cálculo del CAPM	51
Tabla 44.	Cálculo del WACC.....	51
Tabla 45.	Resultados operativos proyectados.....	51
Tabla 46.	Flujos de caja proyectados.....	51
Tabla 47.	Evaluación del VAN, TIR y VAN perpetuo.....	52
Tabla 48.	Resultados marginales	53
Tabla 49.	Tablero de mando	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura de la industria de gas argentina	10
Gráfico 2.	Data de la industria de gas argentina	10
Gráfico 3.	Participación por fuentes de energía en el escenario del año 2030	11
Gráfico 4.	Organigrama	17
Gráfico 5.	Matriz PEYEA	27
Gráfico 6.	Matriz IE.....	27
Gráfico 7.	Matriz de la gran estrategia	28
Gráfico 8.	Alineamiento de los objetivos a los planes.....	30
Gráfico 9.	Mapa de posicionamiento de producto: nuevas edificaciones y clientes residenciales tradicionales	33
Gráfico 10.	Mapa de posicionamiento de producto: bajos ingresos	33
Gráfico 11.	. Mapa estratégico.....	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Evaluación del perfil competitivo para el MPC	61
Anexo 2.	Análisis AMOFHIT	62
Anexo 3.	Cadena de valor	63
Anexo 4.	Análisis de la cadena de valor	64
Anexo 5.	FODA cruzado.....	65
Anexo 6.	Matriz MCPE.....	66
Anexo 7.	Alineando estrategias con objetivos	67
Anexo 8.	Estrategia de desarrollo del segmento de bajos ingresos	68
Anexo 9.	Estrategia de desarrollo del segmento de nuevas edificaciones	69
Anexo 10.	Estrategia de impulsar el consumo de gas en los clientes actuales (migración energética)	70
Anexo 11.	Presupuesto de marketing detallado	71
Anexo 12.	Reducción del costo de ventas.....	72
Anexo 13.	Análisis de grupos de interés	73
Anexo 14.	Estado de ganancias y pérdidas	74
Anexo 15.	Balance General y balance general proyectado sin la implementación de las estrategias.....	75
Anexo 16.	Financiamiento para las inversiones.....	76
Anexo 17.	Flujos de caja incrementales (escenario optimista y pesimista)	77
Anexo 18.	Balance general proyectado con implementación de las estrategias	78
Anexo 19.	Estados de resultados proyectados con y sin el proyecto	79
Anexo 20.	Análisis de ratios	80

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

El siguiente plan estratégico es de aplicación para el periodo 2008-2010 en la empresa Gas Natural BAN, compañía argentina perteneciente al grupo internacional Gas Natural Fenosa. Este plan considera el análisis de contexto país y del sector de servicios de energía en Argentina al 2007. Gas Natural BAN es parte del grupo Gas Natural Fenosa, una multinacional energética que opera en más de 25 países, líder en el sector energético (gas y electricidad, principalmente) que atiende aproximadamente 20 millones de clientes alrededor del mundo y con presencia en diez países de Latinoamérica.

Argentina no es uno de los principales mercados para el grupo internacional, pero hay un compromiso de seguir operando. El entorno nacional presenta opciones de desarrollo y recuperación económica no exento de cierta inestabilidad política y social. Al ser el sector de distribución de gas natural altamente regulado por el estado se configura un clima de operación e inversión complejo. El mercado del gas natural en Argentina presenta una demanda creciente, con tarifas relativamente bajas y con una actividad económica en ascenso.

2. Descripción y perfil de la empresa

Gas Natural BAN opera desde 1992 con una licencia para prestar el servicio público de distribución de gas natural por redes en las zonas norte y oeste de la provincia de Buenos Aires, por un plazo de 35 años, prorrogable por 10 adicionales. El área de servicio concedida cubre 15.000 km² en 30 partidos de la provincia de Buenos Aires en el norte y oeste de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta es una de las zonas con mayor densidad poblacional del país, además de incluir una significativa cantidad de parques industriales.

Al ser parte de un conglomerado internacional, Gas Natural BAN cumple con la legislación nacional, además de las políticas institucionales que demandan un desempeño acorde a exigentes estándares internacionales. Ello, sumado a un compromiso con la sostenibilidad en sus operaciones y una sana convivencia con la sociedad de la cual es parte ha posicionado a la empresa a ser reconocida como una de las líderes en el país.

Organización

Gas Natural BAN es la segunda distribuidora de gas natural por número de clientes luego de MetroGAS (que opera en la Ciudad de Buenos Aires), sirve a 1,3 millones de clientes residenciales, comerciales, industriales y estaciones de servicio, lo cual representan 7 millones de personas y 13,2% del total nacional de ventas de gas natural. La penetración promedio de la red es de 77,79%, mayormente exitosa en los sectores de altos ingresos con 95%, y 55%, en promedio, para los sectores de bajos ingresos. La inversión acumulada desde 1993 es de casi US\$ 400 millones¹. La empresa cuenta con 578 empleados y vende más de 2 billones de metros cúbicos de gas a través de una red de 21.900 km de extensión.

Clientes

Se atiende a los segmentos residencial, comercial, industrial y de gas natural comprimido, y se sirve de agente de paso a grandes usuarios que compran gas directamente de los productores y comercializadores y emplean la infraestructura de la empresa para conducirlo hasta sus instalaciones.

Proveedores

Productores y comercializadores autorizados por el gobierno argentino. Una vez que se compra el gas natural, se negocia con los transportistas el traslado hasta la red de la empresa.

Servicios

La empresa provee el servicio de distribución de gas natural a los clientes antes mencionados, y gas natural comprimido para automóviles en el área concesionada, incluyendo la instalación y tendido de redes.

3. Definición del problema

Al 2007, se ve un repunte de la economía nacional y una mayor capacidad adquisitiva de nuestros clientes, sin embargo, hay una inflación emergente y las próximas elecciones ocasionan inestabilidad política e inseguridad en las decisiones que puedan tomarse en la ya bastante regulada distribución de gas natural. Una de esas decisiones, recientemente, hizo que se

¹ Gas Natural BAN, S.A. Memoria, reseña informativa y estados contables al 31 de diciembre de 2007 y 2006, junto con el informe de los auditores y de la comisión fiscalizadora

perdiera la cartera de clientes grandes. Los precios fijados por el gobierno se han podido renegociar hacia arriba, pero se está a la espera de los desembolsos correspondientes del gobierno. Luego de 15 años de concesión, se ha logrado una penetración promedio de 78% con mayores oportunidades en el segmento de clientes de bajos ingresos, los cuales demandan una mayor inversión en reclutar, cobrar y tienen menores márgenes de ganancia. El reto de este plan estratégico radica pues en definir las inversiones incrementales para poder continuar creciendo en un entorno optimista, pero con ciertas precauciones, manejando el flujo de efectivo necesario para cubrir las operaciones, honrando las deudas y creciendo en las comunidades que servimos a través del acceso a energía limpia y económica para contribuir a elevar su calidad de vida y cuidar la economía familiar.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Ante los problemas descritos, Gas Natural BAN debe hacer un adecuado plan estratégico que busque optimizar sus operaciones para brindar el mejor servicio al mejor precio posible y aumentar el volumen de negocios. Ello implica la mejora continua de las operaciones y de la licencia social para operar contribuyendo al desarrollo de nuestros empleados, comunidades que servimos, medioambiente y la sociedad en general en Argentina.

Dada la alta penetración de nuestra red en los segmentos tradicionales, debemos crecer a través de los clientes de bajos ingresos, aprovechar el crecimiento del sector construcción e impulsar la migración energética hacia el gas natural en el segmento residencial.

Capítulo II. Análisis externo

A continuación se describen las principales tendencias del macroentorno en Argentina, se evalúan los factores externos que afectan a la empresa y se desarrolla su perfil competitivo.

1. Análisis del entorno general

1.1 Variables políticas

Argentina continúa su recuperación tras la crisis económica y social de 2001-2002 gracias a una eficaz gestión macroeconómica. El gobierno de Néstor Kirchner (2003 - 2007) se ha enfocado en resolver los temas de pobreza estructural, desempleo, desigualdad y exclusión social profunda. Una de sus principales decisiones ha sido proveer de infraestructura y servicios públicos a los más necesitados, llegando a controlar tarifas e inversiones para incrementar el acceso a servicios públicos como el gas natural. El 2007 es un año de transición pues hay elecciones y Cristina Fernández de Kirchner se encuentra en campaña política para buscar convertirse en presidenta. Dado que la provincia de Buenos Aires concentra casi la mitad de los electores del país, el estado federal y local está dispuesto a apoyar esfuerzos para el desarrollo de su población vulnerable.

Tabla 1. Matriz de impacto clientes / Proveedores – variables políticas

Variable	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Políticas de gobierno argentino orientadas a mejorar el bienestar al poblador local.	Creación de más y mejores empleos de la población.	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
La economía está recuperando sus niveles precrisis	Mercado recupera su capacidad de consumo.	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
Estado controla tarifas e inversiones para incrementar el acceso a servicios públicos como el gas natural.	Incertidumbre sobre cambios en el corto plazo. Restringe las opciones de manejo gerencial estratégico	Disminución del margen de operación e inversiones	Amenaza
Incertidumbre por futuras elecciones	Incertidumbre política en relación al partido que gobernará el próximo periodo	Disminución de la demanda e inversiones	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.2 Variables económicas

Las principales amenazas percibidas en el país son aquellas relativas a la gestión fiduciaria, el decaimiento del clima de inversión y la consecuente participación del sector privado, así como la desaceleración de la economía. Sin embargo, Argentina ha presentado un crecimiento sostenido superior al 8% anual (2003 – 2007), doblando sus exportaciones (en 2007 superaron los US\$ 55 mil millones). El tipo de cambio ha sido liberado y se determina de acuerdo con la oferta y demanda. En el 2006 se introdujo una política de controles de precios lo cual impidió a las compañías de servicios financieros y empresas de servicios públicos, que eleven sus tarifas (para manejar la presión inflacionaria).

Tabla 2. Indicadores económicos Argentina 2004-2006

Indicador	2004	2005	2006
INB per cápita (US\$)	9.140	10.480	11.730
Población, total	38.308.779	38.647.854	38.988.923
PIB (US\$ a precios actuales)	153.129.509.710	183.193.418.482	214.066.154,250
Crecimiento del PIB (% anual)	9,03%	9,18%	8,47%
Esperanza de vida al nacer, total (años)	74,56	74,75	74,94

Fuente: <http://datos.bancomundial.org/pais/argentina>

Tabla 3. Crecimiento e inflación 1999-2007

Año	PBI (%)	Inflación (%)	PBI/Inflación
1999	-3,4	-1,1	0,3
2000	-0,8	-0,9	1,1
2001	-4,4	-1,1	0,3
2002	-10,9	25,9	-2,4
2003	8,8	13,4	1,5
2004	9,0	4,4	0,5
2005	9,2	9,8	1,1
2006	8,5	10,9	1,3
2007	8,7	8,8	1,0

Fuente: Elaboración propia con datos del INDEC

Tabla 4. Matriz de impacto – variables económicas

Variable	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Crecimiento económico sostenido	Mejora de los niveles de vida	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
Inflación en alza	Encarece el costo de vida, disminuye consumo, deprecia el peso	Menores ingresos por ventas	Amenaza
Clima de inversión y participación del sector privado en declive	Empeoran las oportunidades estratégicas de negocios	Menos inversiones	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.3 Variables sociales

Mejora del Índice de Desarrollo Humano, se ocupa el puesto 34 (2005, segundo puesto dentro de América Latina). Hay un incremento en el acceso a electricidad y gas natural por parte de los segmentos más pobres, en áreas urbanas, llegando al 95 y 50%, respectivamente. Entre los años 2002 y 2005, el índice de pobreza de la población baja de 57 a 38,5%. Asimismo 14,7 millones aún viven en la pobreza y la mayoría se encuentra en el conurbano bonaerense, donde la empresa opera. El salario mínimo pasa de US\$ 70 en el 2003, a US\$313 en el 2007. El 85% del PBI nacional se concentra en cinco zonas, incluyendo la provincia y Ciudad de Buenos Aires.

Tabla 5. Matriz de impacto - variables sociales

Tendencia	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Mejora del ingreso de la población más pobre	Mayor capacidad de compra, mejora en la calidad de vida	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
Mayor inversión social del estado	Mayor acceso al servicio de gas natural, aumento de la demanda	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
Concentración de pobreza en área de servicio	Inestabilidad de la demanda futura	Fluctuación de ventas	Amenaza
Incremento del sector informal	Dificulta el acceso a facilidades tradicionales de crédito	Menores ingresos por ventas	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.4 Variables tecnológicas

Más usuarios y plataformas virtuales accesibles a la mayor parte de la población. El 45% de la población (16 millones) tiene acceso a Internet, mientras que en la provincia de Buenos Aires, de 4,8 millones de habitantes, 2,3 tienen computadora y 4,1 teléfono celular.

Hay un mayor interés e inversión en tecnologías de distribución de combustibles amigables con el medioambiente (gas natural), como *smartgrids* y manejo de fluidos.

Tabla 6. Matriz de impacto clientes / proveedores - variables tecnológicas

Variable	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Mayor uso de medios de comunicación, principalmente el Internet.	Posibilidad de compra y venta de bienes y servicios a través del comercio electrónico. Mayor acceso a actuales y potenciales clientes	Mayores ingresos por ventas y penetración.	Oportunidad
Renovación tecnológica acelerado.	Aparición de nueva maquinaria en la industria de distribución de gas.	Mejoras en los costos de operación por eficiencias.	Oportunidad
Migración de energías tradicionales a otras más amigables y eficientes a largo plazo	La migración implica una gran inversión en infraestructura	Limita el recambio tecnológico hacia el gas natural	Amenaza
Argentina es altamente dependiente de insumos para la generación de energía	Escasez del gas para usos no básicos	Reducción de ventas por aumento de precios	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.5 Variables ecológicas

El gas natural es la energía fósil menos contaminante y que no produce hollín, es la energía puente entre las tecnologías actuales y fuentes masivas como la fusión nuclear. Hay una mayor conciencia ambiental sobre el impacto del cambio climático que afectará duramente a Argentina por su latitud, con meses de invierno más fríos y eventos pronunciados.

Tabla 7. Matriz de impacto clientes / proveedores – variables ambientales

Variable	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Mayores exigencias en la legislación ambiental.	Mayor preocupación por contratar proveedores con responsabilidad ambiental.	Mejor imagen de marca contratando proveedores ambientalmente responsables.	Oportunidad
Cambio climático provocará inviernos más crudos	Desabastecimiento estacional obliga a racionar distribución entre tipos de clientes	Mayor demanda de gas natural residencial en meses de invierno sin mayor oferta	Amenaza
Baja capacidad de control y cumplimiento por parte del estado	No hay mayor movimiento para recambio a fuentes energéticas menos contaminantes	Menor penetración de gas natural	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.6 Variables legales

Los hidrocarburos son patrimonio del estado (Ley 17.319, Ley de Hidrocarburos, regula la producción, captación y tratamiento), su transporte y distribución es un servicio público nacional, y su regulación (Ley 24.076, Ley de Marco Regulatorio) implica otorgar a nueve compañías de distribución un monopolio geográfico con licencias de 35 + 10 años, con tarifas reguladas y ganancias derivadas exclusivamente del servicio de distribución. Impide la concentración e integración vertical en la industria. El estado argentino ha incrementado su nivel de intervención en la actividad privada con entes regulatorios, con políticas públicas y leyes específicas. El Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS) es la autoridad en el tema.

Tabla 8. Matriz de impacto en clientes / proveedores - variables legales

Variable	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Industria regulada y apoyada por el estado argentino por ser servicio público	Mantenimiento de planes de expansión, considerando economías de escala	Mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
Monopolio geográfico	No existe competencia directa en el mercado	Se pueden concebir estrategias de largo plazo	Oportunidad
Concesiones de largo plazo	Mejores condiciones de negociación con estado, clientes y proveedores	Se pueden concebir estrategias de largo plazo	Oportunidad
Alta dependencia de las decisiones políticas del gobierno de turno	El marco habilitante de la industria puede cambiar en el corto plazo	Falta de estabilidad a largo plazo	Amenaza
Tarifa de venta al consumidor final regulada	Monto tope, utilidad depende únicamente de ganancia en distribución	Afecta manejo financiero en el corto plazo	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Se han agrupado algunas oportunidades y amenazas para hacer más eficiente el análisis EFE de este caso académico, y así poder obtener elementos más enfocados en el FODA cruzado.

Tabla 9. Matriz EFE

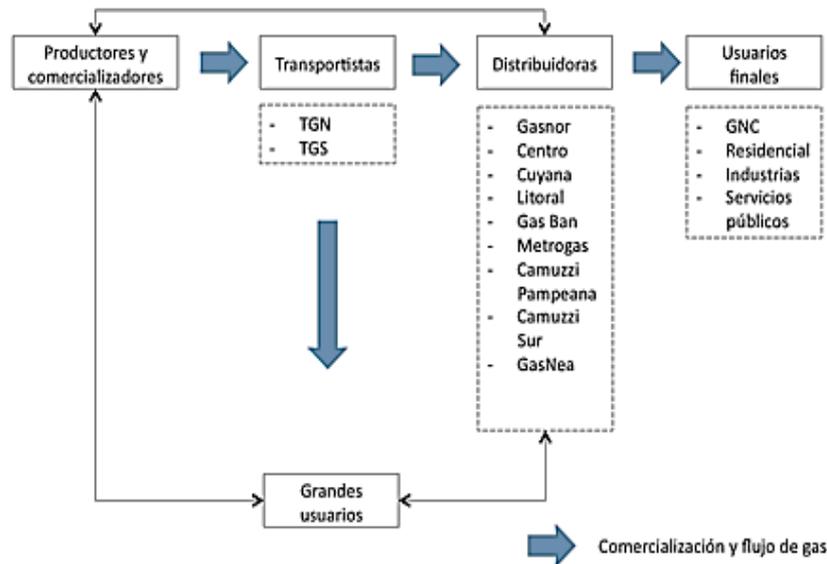
Factores externos claves	Peso relativo	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Políticas y programas de gobierno argentino mejoran el bienestar al poblador local.	0,05	3	0,15
Economía crece por lo menos a 8% anualmente en el presente gobierno	0,03	4	0,12
Mejora del ingreso de la población más pobre	0,05	3	0,15
Mayor uso de redes sociales e Internet	0,08	3	0,24
Renovación tecnológica permite operar más eficientemente	0,1	3	0,3
Capacidad de operar a los mayores estándares internacionales de seguridad al cliente y al ambiente	0,09	4	0,36
Oportunidades gracias a políticas públicas de incrementar el acceso a gas a más ciudadanos (créditos, infraestructura, incentivos)	0,12	3	0,36
Estado asegura un monopolio geográfico a largo plazo	0,15	3	0,45
Amenazas			
Estado controla tarifas con un monto tope que es posible facturar al cliente.	0,1	4	0,4
Hay incertidumbre en la política de estado por el cambio de gobierno. Es un sector con alta dependencia de las decisiones de estado	0,05	2	0,1
Inflación en alza, 9% los últimos 3 años	0,08	4	0,32
Clima de inversión y participación del sector privado en declive	0,01	2	0,02
Incremento del sector informal disminuye el acceso a financiamiento para instalación de gas, elevando el riesgo de morosidad	0,01	3	0,03
Cambio climático provocará inviernos más crudos, demandando mayor cantidad de gas, hoy no disponible	0,03	2	0,06
Baja capacidad de control y cumplimiento de la política ambiental por parte del estado dificulta la migración de matriz energética a gas natural	0,05	1	0,05
Total	1		3,11

Fuente: Elaboración propia, 2014

El promedio ponderado obtenido de 3.11 indica que la empresa está aprovechando de manera razonable las oportunidades y tomando previsiones racionales ante las circunstancias adversas del mercado en Argentina.

2. Análisis de la industria del gas natural en Argentina

Gráfico 1. Estructura de la industria de gas argentina



Fuente: Elaboración propia, 2014

Argentina es el mayor productor sudamericano de gas², con una producción y consumo al 2007 de 1,58 y 1,55 billones de metros cúbicos, respectivamente; además, cuenta con una de las mayores reservas de gas mundialmente. Dada la gran regulación del sector energético del gas natural, que en 1992 fue intervenido para impedir su integración vertical y el 2001 para controlar las tarifas al consumidor, se tiene una tendencia a la dependencia de fuentes de gas externas debido al aumento del consumo local y las discretas inversiones en el país para aumentar la producción interna (pocos actores económicos están invirtiendo).

Gráfico 2. Data de la industria de gas argentina

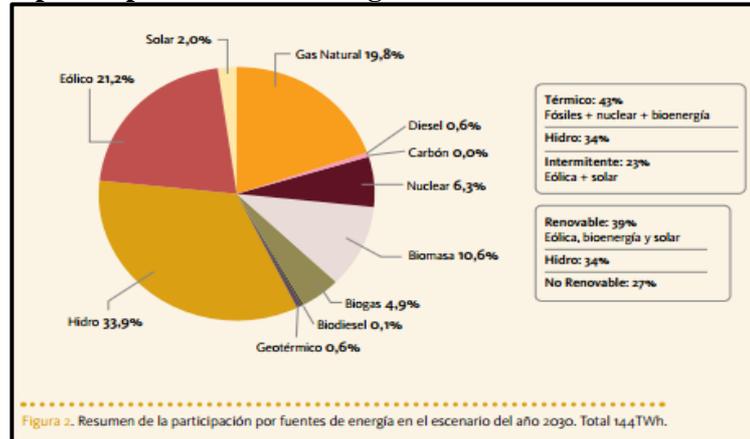
Natural Gas (Billion Cubic Feet)		Previous Year			Latest Year	
	History	Argentina	Central & South America	World	Rank	Argentina
Production	(1980-2013)	1,329.26	5,738	118,866	23	1,253.68
Consumption	(1980-2013)	1,641.44	5,577	120,017	20	1,695.12
Net Export/Imports(-)	(1990-2012)	-260.27	471	--	25	-312.18
Proved Reserves (Trillion Cubic Feet)	(1980-2014)	11.74	269	6,846	37	13.38

Fuente: U.S. Energy Information Agency

² EIA (2013) Argentina country analysis brief. <http://www.eia.gov/countries/country-data.cfm?fips=ar>

Aun en el escenario más conservador, el desarrollo futuro de Argentina está íntimamente ligado al gas natural, pudiendo llegar al 30% de la matriz energética nacional al 2030.

Gráfico 3. Participación por fuentes de energía en el escenario del año 2030



Fuente: Fundación Vida Silvestre Argentina³

La industria del gas natural está dividida en tres segmentos: explotación, transporte y distribución. Los primeros dos procesos tienen un grado leve de control, mientras que el tercero está fuertemente regulado por el estado a través de normativas y del Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS), organismo descentralizado creado por Ley 24.076, con el objeto de regular, fiscalizar y resolver las controversias suscitadas en relación con el servicio público de gas. Este organismo otorga y controla las concesiones de gas, ajusta las tarifas y da las normas técnicas y de seguridad.

Sector de distribución de gas natural en Argentina

Se considera distribuidores, de acuerdo a la Ley 24.076⁴(art 12), al prestador responsable de recibir gas del transportista y abastecer a los consumidores a través de la red de distribución, hasta el medidor de consumo dentro de una zona (unidades regionales de negocios, determinadas por estudios económicos y técnicos).

En Argentina se cuenta con nueve distribuidoras de gas (Gas Natural BAN entre ellas), que cuentan con una concesión de 35 años, dándoles el monopolio geográfico. Las distribuidoras compran gas de los productores y comercializadores (algunos de los cuales operan en el Mercado Electrónico del Gas - MEG) y lo venden a sus clientes. Aquellos clientes que

³ FVSA (2013) Escenarios energéticos para la Argentina (2013-2030) con políticas de eficiencia

⁴ Ley 24.076. Regulación del Transporte y Distribución de Gas Natural - Privatización de Gas del Estado. Sancionada: mayo 20 de 1992. Promulgada Parcialmente: junio 9 de 1992

consumen más de 5.000 m³ por día se consideran grandes clientes y tienen la potestad de comprarlo directamente. Las ganancias pueden ser únicamente sobre los servicios de distribución mientras que las tarifas están reguladas por precios máximos.

La legislación prohíbe expresamente la concentración y que se integre verticalmente la industria, para ello, tiene prohibida la participación dominante en la acciones de empresas que integren otro segmento de la industria del gas (como la explotación o el transporte).

Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Para la evaluación de atractivo de la industria se empleó el modelo de las cinco fuerzas de Porter⁵ cuantificándolo de acuerdo con lo sugerido por Hax y Majluf⁶.

2.1 Rivalidad entre competidores

Tabla 10. Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores		Atractivo de la industria					
		Muy poco	Poco	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Concentración y equilibrio entre competidores	Alto					5	Bajo
Crecimiento de la industria	Lento			3			Rápido
Costo de infraestructura de distribución	Alto					5	Bajo
Costos de cambio	Alto					5	Bajo
Intereses estratégicos o barreras de salida	Altos					5	Bajos

Fuente: Elaboración propia, 2014

El promedio de la rivalidad entre competidores es 4,6, lo que significa que la industria es altamente atractiva. Este es un resultado matemático, pues no es posible una competencia directa entre las nueve empresas proveyendo el servicio al tener concesiones exclusivas por un periodo definido. La posible amenaza de competidores estará en función de cambios en el marco normativo y de presentarse la revocación de la licencia de operación.

⁵ Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

⁶ Majluf, S and Hax, A (1983), The industry attractiveness business strength matrix planning. *Interfaces*, 13, April, pp. 54-71.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 11. Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada		Atractivo de la industria					
		Muy poco	Poco	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Economías de escala	Pequeña					5	Grande
Diferenciación de producto	Poca		2				Importante
Costo de cambio	Bajo					5	Alto
Requerimientos de capital	Bajo					5	Alto
Acceso a tecnología	Amplio				4		Restringido
Acceso a materias primas	Amplio					5	Restringido
Restricciones gubernamentales y sociales	Bajo					5	Alto
Efecto de la experiencia	Bajo				4		Alto

Fuente: Elaboración propia, 2014

El promedio de la amenaza de nuevos competidores es 4,38, lo que la hace una industria atractiva, puesto que la inversión está asegurada. Para ingresar se requiere una inversión intensiva de capital, con una gran economía de escala (dados los costos hundidos de la actividad) y una curva de experiencia disponible para operadores ya existentes. El marco regulatorio impide el acceso a los canales de distribución (la zona de distribución ya asignada).

2.3 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de sustitutos		Atractivo de la industria					
		Muy poco	Poco	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Mucha			3			Poca
Costos de cambio del usuario	Bajos				4		Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Alta		2				Baja
Valor-precio del sustituto	Alto				4		Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2014

El promedio de la disponibilidad de sustitutos es 3,2, lo que significa que no es ni muy ni poco atractiva. Los productos sustitutos serían las otras formas de energía al alcance de los clientes, en este caso, la energía eléctrica, el gas licuado de petróleo y otros combustibles para la calefacción de los hogares, los cuales están masificados, tienen mayor penetración que el gas, pero son más costosos en precio por unidad y a largo plazo.

2.4 Poder de negociación de clientes

Tabla 13. Poder de negociación de clientes

Poder de los compradores		Atractivo de la industria					
		Muy poco	Poco	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Numero de compradores importantes.	Escasos					5	Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Alta			3			Baja
Costos de cambio de los compradores	Bajo				4		Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	1					Alta
Contribución a la calidad o el servicio de los productos de los compradores	Pequeña				4		Grande
Contribución de los compradores al margen	Grande	1					Pequeña
Sensibilidad al precio	Alta					5	Baja

Fuente: Elaboración propia, 2014

El promedio de poder de los clientes es 3,5, lo cual es medianamente atractivo, pues el poder de los clientes es bajo debido a la fijación de tarifas máximas, los clientes no pueden seleccionar otro distribuidor, y la inversión en infraestructura residencial y equipos es significativa como para mudarse a otra forma de energía. El costo del gas natural es muy competitivo respecto al costo de la electricidad y el GLP.

2.5 Poder de negociación de proveedores

Tabla 14. Poder de negociación de proveedores

Poder de los proveedores		Atractivo de la industria					
		Muy poco	Poco	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Número de proveedores importantes	Pocos	1					Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja	1					Alta
Diferenciación de los productos de los proveedores	Bajo	1					Alto
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Alto					5	Bajo
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Alta	1					Baja
Contribución de los proveedores a la calidad o el servicio de los productos de la industria	Alta	1					Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Grande		2				Pequeño
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña					5	Grande
Precios regulados para los proveedores	Pocos					5	Muchos

Fuente: Elaboración propia, 2014

El promedio de poder de los clientes es 2,44, lo cual resta atractivo a la industria, pues la parte final de la cadena de valor está regulada. En cuanto al transporte, únicamente dos empresas pueden abastecer a la empresa, con capacidades de transporte definidas de antemano con el gobierno. Esto le quita flexibilidad y espacio de maniobra al sector y hace más vulnerable a la empresa, en caso las transportadoras TGS o TGN tengan algún inconveniente.

2.6 Grado de atractivo de la industria

Tabla 15. Grado de atractivo de la industria

Evaluación general	Atractivo de la industria				
	Muy poco	Poco	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Barreras de entrada					4.38
Rivalidad entre los competidores					4.6
Poder de los compradores				3.5	
Poder de los proveedores			2.44		
Disponibilidad de sustitutos			3		

Fuente: Elaboración propia, 2014

El atractivo promedio de la industria es 3,58, es decir, es una industria atractiva según el análisis de las cinco fuerzas. Los principales factores que la determinan son la regulación tarifaria y concesionaria, la injerencia del estado argentino en la actividad, así como las grandes barreras de entrada y el alto poder de los proveedores sobre el resultado de la actividad.

2.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Para entender mejor qué tan competitiva es la empresa en este momento, respecto de empresas similares, se ha comparado la puntuación de los principales factores de éxito, considerando a la compañía y otras dos distribuidoras: Metrogas, adyacente a la concesión, y Camuzzi pampeana, ambas empresas parecidas en tamaño, pero sobretodo con información pública disponible para el 2007.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo

	Factores críticos de éxito	Ponderación	Gas Natural BAN		MetroGas		Camuzzi Pampeana	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Participación de mercado	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
2	Economías de escala	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
3	Uso de plataformas en línea	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
4	Competitividad en precio	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
5	Solidez financiera	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
6	Presencia y experiencia global	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
7	Oferta de línea de producto	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
8	Infraestructura y tecnología	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2
9	Planta de almacenamiento para manejar picos de demanda	0.2	4	0.8	1	0.2	1	0.2
10	Responsabilidad social y ambiental empresarial	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
11	Seguridad y confiabilidad	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
		0.95		2.91		2.63		2.41

Fuente: Elaboración propia, 2014

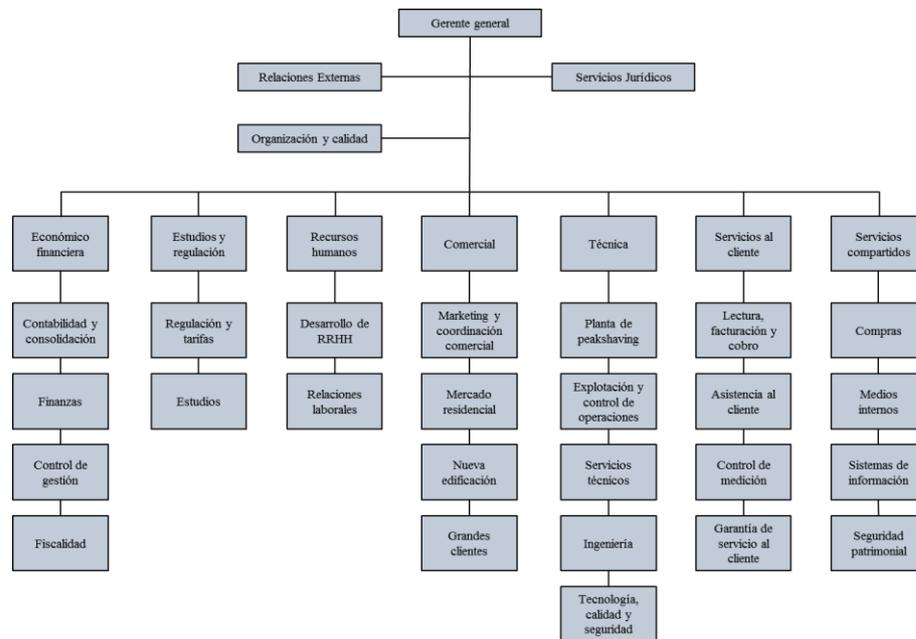
El análisis MPC indica que la empresa es, en general, más competitiva en su sector que las empresas más cercanas en términos geográficos y de operaciones. Su mayor fuente de ventaja proviene de su capacidad de manejar eficientemente la demanda de sus clientes (gracias a su planta de almacenamiento – *Peak shaving* y su experiencia global), su amplia gama de productos y las acciones de desarrollar negocios con la base de la pirámide de manera responsable y cuidadosa. Aún le falta implementar mejoras para hacer la experiencia más amigable al usuario en línea además de sistemas y políticas de seguridad a la altura de las de sus pares. El peso de los ingresos ajustados, pero no pagados luego de las negociaciones con el estado argentino, hace que el flujo de efectivo sea una preocupación constante, teniendo un efecto determinante en el manejo de sus deudas. Mayor detalle de la evaluación MPC en el anexo 1.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de la estructura organizacional (AMOFHIT)

Gas Natural BAN cambió su estructura organizacional el año 2007, redujo la carga de unidades transversales y especializó sus unidades de negocio (siete ahora) a los clientes internos y externos más relevantes. Una de estas unidades, por ejemplo, atiende un segmento de clientes nuevo y en expansión, como son las nuevas edificaciones y, además, abre una unidad centrada en estudios y regulación que, como veremos más adelante, se han convertido en puntos críticos para el desempeño actual de la empresa. Gas Natural BAN tiene una estructura funcional o centralizada (gráfico 4).

Gráfico 4. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2014

El análisis AMOFHIT identifica las fortalezas o las debilidades dentro de las áreas funcionales de la empresa. Se homologaron las categorías AMOFHIT con las unidades de negocio de la empresa y se encontró una gran correlación. Para identificar las más relevantes se ha enfocado en aquellos factores que más afectan las operaciones en el corto plazo, identificando nueve fortalezas y seis debilidades relevantes (anexo 2).

2. Cadena de valor

Con el marco metodológico de Michael Porter⁷ se determinaron las principales actividades de Gas Natural BAN que generan valor al cliente final, tanto aquellas que lidian con el manejo del servicio mismo (actividades primarias) como las que lo apoyan (actividades primarias). Ver anexo 3.

3. Análisis de la cadena de valor

Se identificaron siete fortalezas y ocho debilidades relevantes (tabla 19) a partir de la cadena de valor, que afectan las operaciones en el corto plazo, tanto en las áreas de apoyo como en las operaciones primarias. (Ver Anexo 4)

4. Fortalezas y debilidades relevantes finales

Para seleccionar las fortalezas y debilidades relevantes a ser usadas en el FODA cruzado, se compararon los resultados de los análisis AMOFHIT y la cadena de valor seleccionando una lista final. Con AMOFHIT se reflexionó sobre las áreas funcionales de gerencia, los sistemas de información, las finanzas, e I+D. Con la cadena de valor se examinó con mayor detalle las operaciones, el marketing y las ventas. Ambos análisis se complementan y, a pesar de haber coincidido en gran medida, se pudo encontrar algunas fortalezas y debilidades relevantes adicionales para la evaluación de factores internos. En total, se seleccionaron siete fortalezas y ocho debilidades relevantes para evaluar los factores internos.

Tabla 17. Fortalezas y debilidades relevantes

Fortaleza Relevante	Debilidad Relevante
1. Nueva estructura organizacional atiende mejor a los clientes externos e internos	1. Bajo poder de negociación con el gobierno
2. Buena relación con la comunidad de clientes y organizaciones de la sociedad civil	2. Percepción negativa al monopolio dentro de la concesión
3. Mejor segmentación de mercado residencial	3. Incremento de la morosidad
4. Última tecnología e innovaciones provenientes del know-how de la empresa matriz	4. Pasividad en la captación de clientes y mala articulación con los gasistas instaladores para el segmento de bajos ingresos
5. Se cuenta con tecnología para mejorar el flujo dentro de nuestra red energética (Smart grid)	5. Rentabilidad limitada por la regulación del estado
6. Buen manejo del flujo demandado a través de la planta de almacenamiento criogénico de gas (peak shaving) con capacidad de 43,000 m ³ / GNL, desligando la demanda energética del suministro	6. La empresa debe garantizar el abastecimiento de su zona de distribución, sin embargo no puede garantizar un flujo fijo de abastecimiento, teniendo que negociar compras con la Secretaría de Energía para adquirir volúmenes adicionales
7. Equipo especializado que atiende al segmento de desarrolladores inmobiliarios, arquitectos y constructores	7. Limitada capacidad debido al transporte contratado que no es ampliable
	8. Hay dificultades para el financiamiento de infraestructuras para zonas de bajos ingresos

Fuente: Elaboración propia, 2014

⁷Porter, M. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Siguiendo la metodología de Fred David⁸ se evaluaron cuantitativamente los factores internos claves. Las fortalezas en conjunto tienen un peso relativo de 0,60 y las debilidades un peso relativo de 0,40. Administrar eficientemente la única planta de almacenamiento en el país es la mayor fortaleza de la empresa, seguida por la nueva estructura organizacional que hace a la organización más especializada en su quehacer a través de siete unidades de negocio. Las debilidades más importantes se deben a la situación política y legal del país. Como por ejemplo, el tener una concesión exclusiva conlleva percepciones negativas que superar en la comunidad que se atiende, el constante negociar la actualización de las tarifas con el ENARGAS (fijadas por ley) para poder mantener la factibilidad del negocio.

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos claves	Peso relativo	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Buen manejo del flujo demandado a través de la planta de almacenamiento criogénico de gas (peak shaving) con capacidad de 43,000 m ³ / GNL, desligando la demanda energética del suministro	0.15	4	0.6
2. Nueva estructura organizacional atiende mejor a los clientes externos e internos	0.12	4	0.48
3. Buena relación con la comunidad de clientes y organizaciones de la sociedad civil	0.10	4	0.4
4. Mejor segmentación de mercado residencial	0.08	4	0.32
5. Equipo especializado que atiende al segmento de desarrolladores inmobiliarios, arquitectos y constructores	0.05	4	0.2
6. Última tecnología e innovaciones provenientes del know-how de la empresa matriz	0.05	3	0.15
7. Se cuenta con tecnología para mejorar el flujo dentro de nuestra red energética (Smart grid)	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. Percepción negativa al monopolio dentro de la concesión	0.03	2	0.06
2. Bajo poder de negociación con el gobierno	0.04	1	0.04
3. Rentabilidad limitada por la regulación del estado	0.08	1	0.08
4. Incremento de la morosidad	0.04	2	0.08
5. La empresa debe garantizar el abastecimiento de su zona de distribución, sin embargo no puede garantizar un flujo fijo de abastecimiento, teniendo que negociar compras con la Secretaría de Energía para adquirir volúmenes adicionales	0.09	1	0.09
6. Pasividad en la captación de clientes y mala articulación con los gasistas instaladores para el segmento de bajos ingresos	0.06	2	0.12
7. Limitada capacidad debido al transporte contratado que no es ampliable	0.05	1	0.05
8. Hay dificultades para el financiamiento de infraestructuras para zonas de bajos ingresos	0.01	2	0.02
Total	1		2.84

Fuente: Elaboración propia, 2014

⁸Fred R. David (2011) Strategic Management Concepts

El valor obtenido mediante la matriz de evaluación de factores internos es de 2,84, lo cual indica que la empresa está en una buena posición, aunque con espacios de mejora.

6. Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

Con el análisis VRIO se puede evaluar las competencias de la empresa y determinar cuáles de ellas son ventajas competitivas sostenidas por su valor, rareza, inimitabilidad y capacidad de la organización para hacer uso de ellas. Para Gas Natural BAN se han identificado cuatro ventajas competitivas sostenidas (tabla 21).

Tabla 19. Análisis VRIO

Tipo	Recurso / Capacidad	Sub Tipo	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancias Competitivas
Tangibles	Planta de almacenamiento criogénico	Físico	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
	Infraestructura instalada para la distribución de gas en su zona de servicio	Físico	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
	Participación en el mercado de valores	Financiero	No	Si	No	No	Paridad competitiva
	Acceso a fuentes de financiamiento	Financiero	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Intangibles	Reconocimiento internacional como empresa	Reputación	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
	Estructura organizacional adecuada para las condiciones cambiantes del mercado	Organización	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
	Cultura de desarrollo e innovación orientada al medio ambiente	Cultura	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Humanos	Capacidades y conocimientos de la organización internacional	Conocimiento	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
	Experiencia en desarrollo de proyectos de RSE	Conocimiento	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Programas de desarrollo de ejecutivos en dirección general	Motivación	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, 2014

7. Ventaja competitiva y estrategia genérica

Fred David propone, usando los análisis de Porter⁹, un modelo de determinación de las ventajas competitivas y el desarrollo de la estrategia genérica. Para Gas Natural BAN las ventajas competitivas son su planta de almacenamiento criogénico, la infraestructura instalada para la distribución de gas en su zona de servicio, la estructura organizacional adecuada para las

⁹ Porter, M., 1980, "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors" New York: The Free Press

condiciones cambiantes del mercado y las capacidades y conocimientos de la organización internacional. Ello lleva a definir una estrategia genérica para concentrarse en la distribución de gas natural en la zona de concesión de la manera más costo-efectiva posible. Dado que no puede ofrecer el precio más bajo del mercado por tener una tarifa fijada por el estado, la competitividad de la empresa está centrada en ofrecer el mejor servicio de distribución al mejor precio a los más de 7 millones de clientes finales presentes en el área de concesión.

La estrategia genérica, entonces, se determina como la creación del mejor valor al mejor precio o estrategia de costos tipo 2. Se requiere una economía de escala que permita manejar de la manera más eficiente los costos de operación, utilizando la mejor tecnología disponible y apropiada al contexto de operación. Los servicios de distribución de gas en Argentina son muy similares, la diferenciación está en el servicio al cliente con productos confiables, asequibles y seguros. Para ello, tanto las negociaciones para la provisión de la materia prima, la determinación de las tarifas y el acompañamiento a los clientes desde la instalación de la infraestructura, equipos y seguimiento de pagos, es vital.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Visión y misión de la empresa

La empresa matriz de Gas Natural BAN, Gas Natural Fenosa, define su visión y misión de la siguiente manera:

Tabla 20. Visión y misión

Visión	Misión
Ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus 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.	Atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medioambiente; a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible, y a nuestros empleados, la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

Fuente: Elaboración propia con datos de Gas Natural BAN

2. Propuesta de visión y misión

Para proponer una visión y misión adaptadas al contexto actual en Argentina, se emplearon las herramientas de Derek Abell¹⁰ y Fred R. David¹¹. Abell (1980) propone definir el negocio de la empresa considerando tres dimensiones: los clientes, sus necesidades y cómo están siendo satisfechas.

Tabla 21. Definición del negocio de la empresa

Grupos de clientes	Funciones de los clientes	Tecnologías utilizadas
Residencial, comercial, industrial, GNC y subdistribuidores que utilicen gas natural en el conurbano de Buenos Aires	Instalación, distribución y mantenimiento de gas natural y equipos que utilicen gas natural como fuente de energía	Abastecimiento continuo (con planta criogénica de gas), capacidad instalada para la entrega del gas de acuerdo a la demanda, soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes, <i>know-how</i> exclusivo de una empresa líder mundial en el negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2014

¹⁰ Derek F. Abell, Determining the Business: the Starting Point of Strategic Planning (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall) 1980. p. 17

¹¹ David, F. (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México.

3. Propuesta de visión

Para adaptar la visión se identificaron cuatro elementos: panorama futuro (1); marco competitivo (2); objetivos fundamentales (3), y fuentes de ventajas competitiva (4).

Tabla 22. Análisis y propuesta de visión

Análisis de la visión de la empresa matriz	Propuesta de visión para Gas Natural BAN
Ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento (3), con presencia multinacional (2), que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes (4), una rentabilidad sostenida a sus accionistas (4), una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados (4) y una contribución positiva a la sociedad, actuando con un compromiso de ciudadanía global.	Ser la empresa líder (3) del mercado energético Argentino (2), brindando bienes y servicios de excelencia a nuestros clientes (4) con un abastecimiento continuo asegurado (4), una amplia infraestructura (4), soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes (4), un know-how exclusivo propio de una empresa líder mundial en el negocio (4) y contribuyendo así al desarrollo sostenible de Argentina.

Fuente: Elaboración propia, 2014

4. Propuesta de misión

Fred David indica que una declaratoria de misión efectiva debe poder analizar los nueve componentes más importantes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.

Una vez analizados estos nueve componentes se redacta la misión de manera tal que pueda tener alto alcance, ser menor a 250 palabras, ser inspiradora, que pueda identificar la utilidad de los productos de la empresa, que revele la responsabilidad social y ambiental de la empresa, y sea conciliatoria y perdurable.

Tabla 23. Análisis y propuesta de misión

Análisis de la misión de la empresa matriz	Propuesta de misión para Gas Natural BAN
<p>La misión de Gas Natural Fenosa es atender las necesidades energéticas de la sociedad (2,3), proporcionando a nuestros clientes (1) servicios y productos de calidad respetuosos con el medioambiente (6), a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible (5) y a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales (9)</p> <p>- Esta declaración carece de los componentes: tecnología, preocupación por la imagen pública y filosofía de manera más amplia. El autoconcepto es abordado de manera parcial al no contemplar todas las dimensiones de los grupos de interés internos y externos.</p>	<p>La misión de Gas Natural BAN es contribuir al desarrollo de Argentina y la mejor calidad de vida de sus habitantes atendiendo sus necesidades energéticas durante todo el año (2,3), proporcionando a nuestros clientes y vecinos (1) bienes y servicios con la mejor calidad y tecnología disponible (4) de manera costo-efectiva y segura (7), siendo líderes reconocidos en el cuidado al medioambiente y las comunidades donde operamos (8), ofreciendo a nuestros accionistas una rentabilidad competitiva y sostenible (5) y ofreciendo a nuestros empleados el mejor lugar de trabajo posible para desarrollar sus competencias profesionales (9) (6, 7).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2014

5. Objetivo general

Para el 2010, ser la empresa de distribución y comercialización de gas natural líder del mercado y en continua expansión, con diversificación de oferta de bienes y servicios, desarrollando profesional y personalmente a los colaboradores, ejerciendo la mayor responsabilidad social y ambiental del mercado, y ofreciendo una de las mejores rentabilidades del sector a nuestros accionistas.

Tabla 24. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	2008	2009	2010
1. Mantener un retorno sobre los activos (ROA) encima del 6% durante los siguiente 3 años	=>6%	>6%	>6%
2. Mantener un retorno sobre el patrimonio (ROE) encima del 13%	=>10%	=>10%	=>11%
3. Incrementar el volumen de venta de gas por encima de 30% durante los siguiente 3 años (m ³)	>=15%	>=10%	>=10%
4. Diversificar el portafolio de bienes y servicios en los nuevos segmentos de mercado, lanzando cuatro nuevos productos	+2	+1	+1
5. Expandir presencia en los segmentos de bajos ingresos (55% de penetración actual en los sectores de bajos ingresos)	>=60%	>=65%	>=70%
6. Mejorar el posicionamiento de la empresa alcanzando una satisfacción al cliente de 95% (89,74% al 2007)	>=93%	>=94%	>=95%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

Se ha seguido el modelo analítico propuesto por Fred David para la formulación de estrategias. Este capítulo trata sobre la selección de las alternativas disponibles para la empresa.

1. Matriz FODA

La matriz FODA permite identificar cuatro tipos de estrategias para atender los factores internos y externos de la empresa, de manera lógica. Se identificaron trece estrategias posibles de implementar para resolver los temas internos y externos que determinan el desempeño de la empresa. Ver el anexo 5 por el detalle del FODA cruzado.

Tabla 25. Estrategias conseguidas del FODA cruzado

Estrategias FO	Estrategias DO
Optimizar el flujo demandado de la distribución de gas natural asignado desarrollando un Smart Grid y optimizando la planta de <i>PeakShaving</i> (F1, F7, O1, O3, O4)	Desarrollar el segmento de clientes de bajos ingresos dentro del canal residencial (D1, D6, D8, O1, O3, O6, O7)
Mejorar los procesos internos para alcanzar el mejor desempeño de seguridad de la industria (F6, O2, O4)	Reducir la morosidad en los clientes residenciales (D4, O3, O5, O8)
Incrementar el número de clientes desarrollando el segmento de nuevas edificaciones y comunidades de propietarios apoyados por herramientas digitales (F3, O5, O8)	Acercarnos más a los distritos donde operamos y generar actividades de valor compartido (D1, O1, O4, O5, O6)
Impulsar el consumo de gas usando plataformas complementarias (productos y servicios) a la distribución de gas en alianzas estratégicas con empresas relacionadas (F2, F5, F6, O4, O7, O8)	Desarrollar una plataforma de valor compartido entre la empresa y los instaladores (D4, D6, O1, O3, O4, O5, O6, O7)
Desarrollar el perfil de responsabilidad corporativa (F2, F5, F6, O4, O6, O7, O8)	
Estrategias FA	Estrategias DA
Incrementar el uso de gas natural como una forma de eficiencia energética y ahorro (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A4, A5, A6)	Actualizar las tarifas de cobro por la distribución de gas, mediante la unidad de regulación, aprovisionamiento y tarifas (D2, D3, D5, A1, A2, A6, A7)
Desarrollar un paquete de tarifas planas que permita fijar el consumo máximo (F4, F5, A1, A6)	Incrementar el volumen de gas asignado para atender a la población en los meses de invierno (D1, D2, D5, D7, A3, A4)

Fuente: Elaboración propia, 2014

2. Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) permite identificar las mejores estrategias para la realidad de la empresa, sugiriendo si esta debería ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los resultados ubican el vector direccional en el cuadrante agresivo (el superior derecho) lo que implica que Gas Natural BAN tiene la capacidad de utilizar sus fortalezas internas para tomar partido de las oportunidades externas, superar las debilidades internas y afrontar las amenazas externas. En esta posición se puede seleccionar estrategias de desarrollo y penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Dado el marco legal de Argentina, no se puede recurrir a estrategias de integración hacia delante o atrás, pues el artículo 34 de la Ley 24.076 especifica las restricciones a la integración dentro de la industria del gas natural en Argentina. Como distribuidores, no se puede tener participaciones controladoras de empresas que produzcan o transporten gas natural (integración hacia atrás).

Tabla 26. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	7	Tasa inflacionaria	-5
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	4	Monopolio territorial de concesiones	-1
Flujo de efectivo	7	Barreras de ingreso al mercado	-1
Fuerza financiera promedio	5.6	Regulaciones del gobierno	-5
		Disponibilidad de materia prima	-6
		Riesgo involucrado en el negocio	-4
		Estabilidad del entorno promedio	3.25
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-2	Potencial de crecimiento	3
Calidad de servicio	-2	Potencial de utilidades	4
Infraestructura	-1	Estabilidad financiera	2
Lealtad del cliente	-3	Grado de apalancamiento	3
Capacidad instalada para distribución	-2	Utilización de recursos	5
Acceso a tecnologías costo-eficientes	-2	Facilidad de ingreso al mercado	2
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Productividad, utilización de la capacidad	6
Ventaja competitiva promedio	-2	Fuerza de la industria promedio	3.57

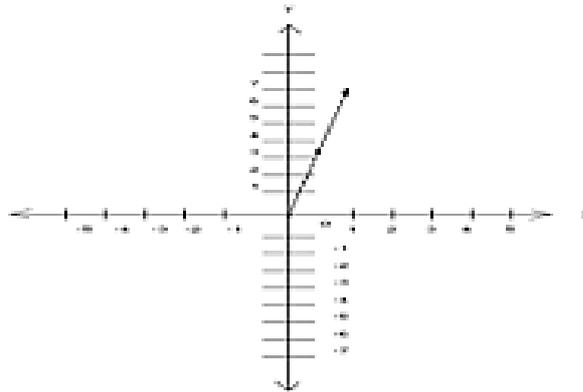
Fuente: Elaboración propia, 2013

Coordenadas de vector direccional PEYEA

$$\text{Eje x: } -2,00 + (+3,57) = +1,57$$

$$\text{Eje y: } -3,25 + (+5,6) = +2,35$$

Gráfico 5. Matriz PEYEA



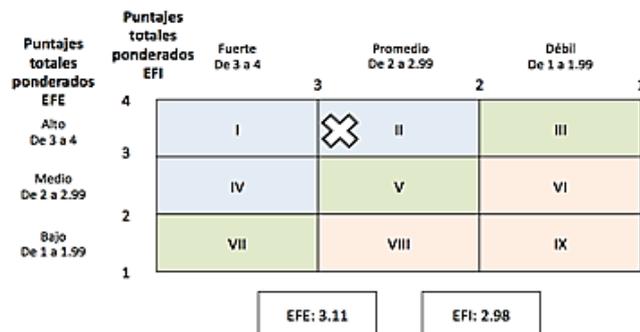
Fuente: Elaboración propia, 2014

3. Matriz interna-externa (IE)¹²

Esta herramienta permite identificar, a partir de los resultados de la EFE y EFI, si la empresa o las subdivisiones dentro de ella se encuentran en una posición capaz de crecer, mantenerse o desinvertir.

En el presente caso los puntajes obtenidos son: Alto (3,11) y Promedio (2,98), lo cual indica que se está en posición de crecer y construir. Las estrategias intensivas son las más adecuadas para la empresa, ello incluye la penetración de mercados, el desarrollo de mercados y el desarrollo de productos. Teóricamente, también se podría ejecutar estrategias de integración (hacia delante, atrás y horizontal), pero las condiciones regulatorias del mercado imposibilitan esta alternativa.

Gráfico 6. Matriz IE



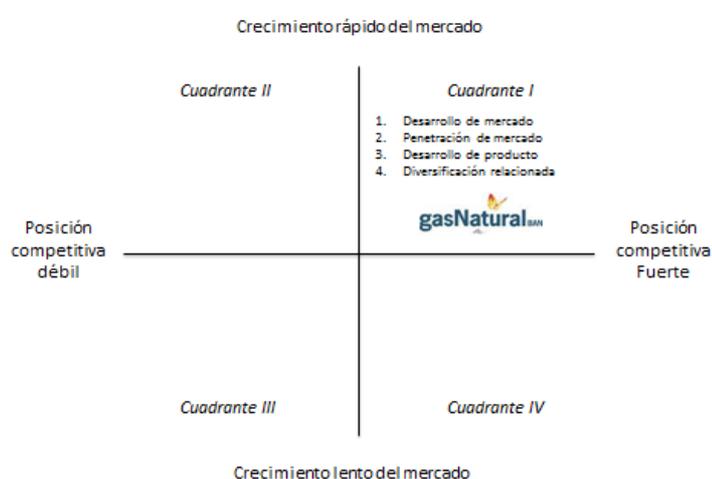
Fuente: Elaboración propia, 2014

¹²Treacy, Michael and Fred Wiersma (1993), Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, 71 (Jan/Feb), 84-94.

4. Matriz de la gran estrategia¹³

Esta herramienta permite seleccionar estrategias alternativas usando la posición competitiva y el crecimiento del mercado o industria. El consumo de gas natural en Argentina¹⁴ ha crecido en promedio, 5,9% anualmente (2001 – 2007), por lo tanto, se asume que el mercado es de rápido crecimiento para este ejercicio. Sumado a la fuerte posición competitiva de la empresa, nos ubica en el Cuadrante I con las siguientes alternativas de estrategia: desarrollo y penetración de mercado, desarrollo de producto y la diversificación relacionada.

Gráfico 7. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Elaboración propia, 2014

5. Priorización de estrategia alternativa (MCPE)

Se empleó la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) para identificar las mejores estrategias alternativas de aquellas identificadas durante los análisis FODA cruzado, PEYEA, IE, y matriz de la gran estrategia. El MCPE compara todas las estrategias posibles contra los aspectos internos y externos de la empresa (EFI y EFE). Si bien es cierto, la MCPE se usa para comparar y elegir entre estrategias alternativas, se ha usado esta herramienta para entender mejor la contribución de cada una de las estrategias principales y priorizar las más importantes (anexo 6).

¹³ The Strategy Process: Henry Mintzberg (with J. Lampel, S. Ghoshal, J.B. Quinn; 2nd edition, Prentice Hall, 1991

¹⁴ IEA, www.iea.gov.com

El resultado obtenido es que conviene invertir en estrategias de diversificación relacionada, desarrollo de producto, y penetración de mercado (en ese orden de importancia). No se puede desarrollar mercados pues no es posible salir del área de concesión.

6. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

Se comprobó el alineamiento de las estrategias identificadas contra los objetivos estratégicos de la empresa, encontrándose que de implementarse, se podría contribuir a todos los objetivos elegidos. Ver detalles en Anexo 7. Alineamiento de estrategias con objetivos

Por lo tanto, el Plan Estratégico de Gas Natural BAN para los próximos 3 años debe considerar las siguientes estrategias principales:

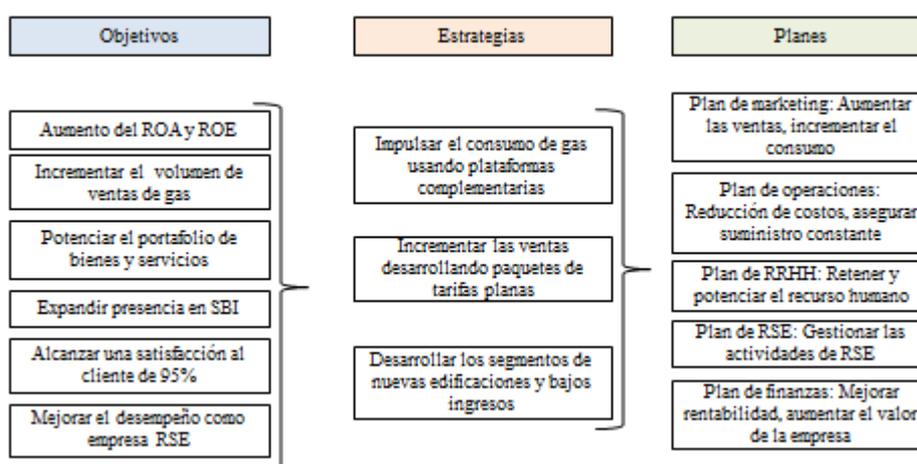
- Diversificación relacionada: impulsar el consumo de gas usando plataformas complementarias (productos y servicios) a la distribución de gas, en alianzas estratégicas con empresas relacionadas
- Desarrollo de producto: incrementar las ventas desarrollando paquetes de tarifas planas para el consumo de gas residencial.
- Penetración de mercado: incrementar el uso de gas natural como una forma de eficiencia energética y ahorro, impulsar el volumen de ventas desarrollando el canal de nuevas edificaciones y comunidades de propietarios.

Para los fines académicos de este ejercicio hemos seleccionado y desarrollado en detalle tres de las seis estrategias identificadas.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial

Gas Natural BAN tiene una estructura funcional o centralizada que fue reorganizada el 2007, de acuerdo a las funciones de negocios redefinidas. Creemos que las estrategias planteadas se pueden llevar a cabo sin necesidad de alterar la nueva estructura, ya que sigue concentrada en los principales aspectos del negocio y aún permite la asignación de recursos de manera óptima.

Gráfico 8. Alineamiento de los objetivos a los planes



Fuente: Elaboración propia, 2014

1. Plan de marketing (unidad comercial)

1.1 Situación actual

La empresa cuenta con una fuerza de venta dedicada y varios canales de llegada a todos sus clientes. Un cambio en la legislación el 2005, y efectivo desde el 2006, ha apartado de la cartera a grandes clientes (industriales y GNC), dándoles la potestad de comprar directamente de productores o comercializadores por lo que la actual relación con ellos es únicamente de recuperación de costos por traslado (*passthrough*). Ello ocasiona el declive de ingresos por ventas, y la necesidad de enfoque y especialización en los segmentos restantes.

Actualmente, el mercado potencial de clientes residenciales es de 354.000. De este potencial, 90% considerados de bajos ingresos: «Los barrios ABC1, que son los de mayor consumo, se encuentran todos gasificados, por lo que la gasificación de barrios pobres es parte importante del horizonte la empresa»¹⁵. Bajo esta premisa, la empresa debe enfocarse en el desarrollo del

¹⁵ Dato del caso SEKN: Gas Natural BAN y su estrategia hacia los sectores de bajos ingresos

consumo del gas en los hogares, ampliando su cobertura de red, incorporando nuevos clientes y favoreciendo el mayor consumo por cliente.

Las ventas de gas y servicios de distribución de la empresa son de 646 millones de pesos, 30% más altas que el periodo anterior debido al incremento en las tarifas de venta de gas negociado con ENARGAS. Las ventas de gas en el segmento residencial para el 2007 fueron de 409,1 millones de pesos. El número de clientes residenciales es de 1.305.868 y representa el 96,4% de los clientes de la empresa.

1.2 Objetivos de marketing

El objetivo general del área comercial es incrementar el volumen de ventas en 30% para el periodo 2008-2010, promocionando el gas como fuente de energía eficiente, limpia, segura y económica; fidelizando a los clientes, desarrollando los mercados para los segmentos de bajos ingresos y nuevas edificaciones, y diversificando el portafolio de productos y servicios a esos segmentos.

Dado que se brinda un servicio de distribución, los siguientes objetivos específicos de marketing permitirían unir las fuerzas del mercado con las actividades de marketing y el ajuste a cada uno de los segmentos específicos por atender.

Tabla 27. Objetivos de marketing

Objetivos de Marketing	Indicadores	2008	2009	2010
Aumentar el volumen de ventas en el segmento residencial en 14% anual	Variación en el volumen de ventas	>=14%	>=14%	>=14%
Desarrollar las ventas para el segmento de nuevas edificaciones captando 15.000 clientes nuevos por año	Número de clientes (demanda potencial: 25.000 viviendas por año)	>=15.000	>=15.000	>=15.000
Incrementar el número de clientes en zonas de bajos ingresos en 5% anual	Incremento en número de clientes (línea base 100.000)	>=5.000	>=5.250	>=5.500
Aumentar el consumo de gas promedio por cliente residencial en 7% anual	Consumo promedio anual por cliente residencial (línea base 1.281 m ³ /cliente)	>=1.370	>=1.466	>=1.569
Elevar la satisfacción de clientes a 95% en un periodo de 3 años.	Porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos	>=92%	>=93,5%	>=95%

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.3 Segmentación

Gas Natural BAN atiende a los principales segmentos de mercado en el área de concesión, estos están clasificados de acuerdo a la categoría del consumidor: residencial, nuevas edificaciones, comercial, industrial (pymes) y GNC (automóviles). La empresa tiene un canal de marketing directo con sus clientes, ya que la venta se realiza sin intermediación de organización alguna.

Los segmentos residencial y nuevas edificaciones son los únicos donde se puede esperar evolución de mercado y variación de rentabilidad. Por ello, para los fines académicos de este ejercicio se ha decidido enfocarse únicamente en estas categorías de clientes. Dentro del segmento de clientes residenciales existe un criterio de clasificación adicional por volúmenes de consumo, donde diferencian a los sectores de bajos ingresos (viviendas con consumos menores a 500 m³ por año) de los clientes tradicionales (viviendas con consumos mayores a 500 m³ por año).

Para efectos de este plan estratégico se tiene la siguiente segmentación de clientes donde se enfocarán las actividades:

Tabla 28. Segmentos de mercado

Segmento	Clasificación
Residencial	Bajos ingresos (consumo < 500 m ³ /año)
	Tradicionales (consumo > 500 m ³ /año)
Nuevas edificaciones	Proyectos pequeños (hasta 20 departamentos)
	Proyectos medianos (hasta 50 departamentos)
	Proyectos grandes (más de 50 departamentos)

Fuente: Elaboración propia, 2014

1.4 Posicionamiento

De acuerdo con Tracey y Wiersema¹⁶ Gas Natural BAN es reconocida como una empresa íntima con el cliente, aspira a que sus productos en general sean recordados como de calidad, a un precio justo y con un buen apoyo para su mantenimiento o cualquier eventualidad que pueda presentarse. Su esfuerzo de marketing estará dirigido a captación y fidelización. Los mapas de posicionamiento por segmento indican que para los clientes residenciales tradicionales y las nuevas edificaciones es crucial tener una alta reputación de calidad y profesionalismo, que

¹⁶Tracey, M., Wiersema, F. The discipline of Market Leaders, Reading, MA: Addison-Wesley, 1994.

proporcione confianza a los futuros y actuales clientes. En el caso de los segmentos de bajos ingresos, uno de los criterios determinantes es la confianza, por ello, se debe desarrollar una buena relación con la comunidad que atienden y ofrecerles productos al mejor precio.

Gráfico 9. Mapa de posicionamiento de producto: nuevas edificaciones y clientes residenciales tradicionales



Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 10. Mapa de posicionamiento de producto: bajos ingresos



Fuente: Elaboración propia, 2014

1.5 Producto o servicio

Se promocionará la experiencia y envergadura de la empresa, para brindar una imagen de seguridad y confianza en la distribución de gas natural, donde nos enfocaremos en cubrir las expectativas de atención al 100%, ya que los segmentos a los que se atienden así lo requieren. Como servicios complementarios a la distribución se realizarán las siguientes actividades:

Se desarrollará un servicio con cortes por consumo, que apunte a reducir la morosidad por consumos mayores a la capacidad de pago por familia. Se trabajará en una página web amigable al usuario, con información transparente y útil en cuanto al ahorro económico que ofrecen los productos. Se desarrollará una plataforma de venta de productos relacionados al gas, promoviendo el ahorro y el uso de fuentes de energías limpias.

Como estrategias para aumentar el ingreso por venta de gas, desarrollaremos tres estrategias principales:

- Desarrollar el segmento de bajos ingresos. (Ver Anexo 8)
- Desarrollar el segmento de nuevas edificaciones. (Ver anexo 9)
- Impulsar el consumo de gas en los clientes actuales mediante la migración energética. (Ver anexo 10)

1.6 Precio

El precio de venta máximo de gas está regulado por el estado y, ya que la capacidad de actuar de la empresa sobre esta variable es muy baja, podría no ser considerada dentro del mix de marketing; sin embargo, se buscará dialogar con el ente regulador e introducir tarifas planas para el consumo de gas residencial con el fin de dar tranquilidad al usuario de saber lo que va a pagar cada mes por franja de consumo. La opción de tarifas planas acordadas nos ayudará, asimismo, a reducir la morosidad identificada en clientes de bajos ingresos que exceden con su consumo su capacidad de pago, y en otros clientes que, ante incertidumbres de la economía o la política, decidan no priorizar el pago de sus cuentas.

1.7 Plaza

Para cumplir con la especificidad de cliente identificada, es prioritario cubrir los principios de accesibilidad y disponibilidad. Como medio para llegar a los clientes dentro de la concesión, se contará con una oficina virtual donde los usuarios puedan tener un acceso a los servicios de la empresa desde cualquier computador.

Para promover la captación de clientes en las zonas de bajos ingresos, se implementará puntos de ventas móviles que contarán con los mismos servicios que una oficina normal, ello permitirá llegar a los barrios y tener una relación directa con la comunidad.

1.8 Promoción

La estrategia de promoción estará enfocada en promover el gas como fuente de energía eficiente, limpia, segura y económica, buscando aumentar el consumo y atraer nuevos clientes. La promoción se hará por varios medios, incluyendo material impreso con información de los beneficios energéticos, económicos y ambientales del uso del gas, y organizando seminarios y eventos promocionando el uso del gas como fuente de energía a las comunas meta. Por su nivel de cobertura, se tendrá un enfoque en el marketing digital, que incluya mejoras en la página web; así, el usuario podrá encontrar mejor información sobre sus consumos, consejos de ahorro y uso eficiente de equipos, asesores en línea, consejos de seguridad y mantenimiento, entre otros.

1.9 Personas

El éxito de Gas Natural BAN depende de la experiencia que los clientes tengan con la empresa y, en la mayoría de los casos, eso incluye el trato directo con empleados. Por ello, es crucial que los empleados se identifiquen con la empresa y operen siempre con los mayores estándares de desempeño profesional y personal. Nuestros servicios son intensivos en la labor de personal, tanto profesional como técnico, en campo y en oficina, pudiendo dividir la fuerza laboral en personal de apoyo (empleados del área de ventas, administrativos) y personal de contacto (ejecutivos de ventas, ingenieros de ventas, ingenieros de campo, y técnicos en contacto directo con el cliente)

Los empleados y colaboradores son la conexión entre la empresa y el cliente, por lo que deben ser considerados siempre como representantes de la empresa. La calidad del servicio que perciban los clientes, y posibles nuevos clientes, está determinada por la experiencia en los centros de servicio y los técnicos de campo que visitan a los clientes. La empresa asegurará que su personal siempre esté identificado con la compañía, que tenga claras sus tareas y que sepan el valor que tienen, otorgando suficiente flexibilidad para lograr buenos niveles de servicio, y fomentando siempre el aporte de ideas.

1.10 Procedimientos

Los procesos deben ser simples y coherentes para que el usuario pueda tener acceso a los servicios de manera fácil y rápida. A través de la oficina virtual, los clientes podrán realizar

todas las gestiones o consultas en, máximo, tres pasos, tal como en un centro de servicio. En el ámbito interno, la empresa implementará un sistema de medición continuo de procesos críticos, para garantizar su practicidad, simpleza y coherencia. Este sistema deberá estar conectado al sistema de gestión interna ya puesto en marcha con Cisco y HP, para así poder contar con un tablero de control de mando multidimensional.

1.11 Servicio al consumidor

Paralelo al desarrollo del personal, es necesario que aquellos que prestan los servicios cuenten con experiencia y conozcan ampliamente el servicio prestado. La orientación al servicio al cliente será uno de los pilares de la empresa. Con esta estrategia se intenta conseguir mantener una relación de largo plazo con los clientes, así como retener y potenciar a los buenos pagadores. Los centros de servicio y la página web deben estar adecuados para atraer, satisfacer, retener y fidelizar al cliente.

Como parte de la estrategia para lograr una excelencia en el servicio al consumidor, se trabajará únicamente con instaladores certificados, los cuales tendrán acceso a los entrenamientos necesarios para cumplir estándares internacionales de calidad y servicio.

Se continuará desarrollando el programa de medición de satisfacción a clientes, se creará un programa de satisfacción de empleados y un sistema de incentivos que apunte a la excelencia en la calidad el servicio. Todo esto apoyado por un buen ambiente de trabajo y capacitación constante al personal.

1.12 Presupuesto de marketing (Anexo 11)

Tabla 29. Resumen del presupuesto de marketing

Presupuesto de marketing	Datos en pesos argentinos			
Implementaciones en la web	2008	2009	2010	Total
Gasto total en implementaciones en la página web	110.215	53.533	53.533	217.281
Gasto total en publicidad ATL	724.270	724.270	724.270	2.172.810
Gasto total en publicidad BTL para clientes residenciales	453.456	453.456	453.456	1.360.368
Gasto total en marketing web	132.258	132.258	132.258	396.774
Gasto total en otras actividades del plan de marketing	333.794	129.109	129.109	592.012
Gasto total incremental de marketing	1.753.993	1.492.626	1.492.626	4.739.245
<i>Tasa de cambio: 3,1490</i>				

Fuente: Elaboración propia, 2014

2 Plan de operaciones

2.1 Situación

Gas Natural BAN debe balancear el hecho de tener un precio de venta regulado mientras que los precios y condiciones de compra de la materia prima (compra y transporte) son negociables. El costo de ventas, en promedio, ha sido 70% de las ventas desde el 2003 hasta el 2006, sin embargo, en el año 2007, gracias a los esfuerzos puestos en la renegociación de tarifas, se ha logrado mejorar a 58% de las ventas.

En cuanto a infraestructura, para alcanzar los objetivos de marketing establecidos, se debe enfocar en la captación de clientes y en aumentar su consumo individual a través del mayor uso de aparatos domésticos a gas natural. Un cliente residencial puede duplicar su consumo de gas natural con la adición de tres aparatos, y reducir al mismo tiempo sus gastos, dado que el gas natural es un quinto del gasto de gas en garrafa. La red de la empresa se expande 550 km/año, correspondiente al 2,52% de la longitud actual de la red (21.900 km) para poder hacer frente a la creciente demanda de nuevos clientes.

Dado que la estrategia genérica será de liderazgo en costos, proporcionando el producto con el mejor valor, la empresa debe concentrarse en lograr realizar las actividades de la cadena de valor de la forma más eficiente posible. En este plan estratégico el enfoque está en operar a capacidad, dándole el mejor servicio al cliente.

2.2 Objetivos de operaciones

El objetivo general del área de operaciones es mejorar el manejo de los servicios administrativos y técnicos para incrementar la rentabilidad de la empresa, renegociando las tarifas de venta de gas por lo menos en 10% anualmente para el periodo 2008 – 2010, satisfaciendo el 100% de la demanda proyectada de los clientes residenciales manteniendo las políticas de gastos de operación y reduciendo el impacto del costo de ventas.

La lógica del plan funcional de operaciones es cumplir la adecuación al cliente y, una vez ello asegurado, proceder a encontrar las eficiencias y asegurar la consistencia del servicio con la calidad esperada por los clientes y la empresa. Para ello se fijaron los siguientes objetivos:

Tabla 30. Objetivos de operaciones

Objetivo	Indicadores	2008	2009	2010
Satisfacer el 100% de la demanda de los clientes residenciales	Corte de suministro de clientes residenciales (días/año)	0	0	0
	Compras de gas (3 modalidad de compra: MEG, productores y comercializadoras) (millones de m3)	2.670,3	2.990,29	3.355,61
	Operar la planta de almacenamiento criogénico a no menos del 95% de su capacidad (24 millones de m3)	>=95%	>=95%	>=95%
	Ampliación del volumen contratado de transporte diario en 2.2m3/día (línea base 14.1 m3/día)	16,3	16,3	16,3
Incrementar la productividad y suministrar gas de forma permanente y continua	Adecuación de sistema de gestión interna (porcentaje)	100%	-	-
	Cumplimiento del plan de mantenimiento (porcentaje)	100%	100%	100%
	Emergencias reportadas por usuarios (número)	0	0	0
Reducir en 2.67% la participación del costo de ventas como porción de la venta	Mantener una relación de costo de ventas/ingresos por ventas no mayor a 55.33% (porcentaje)	55,33%	55,33%	55,33%
Asegurar el mejor producto posible	Mantenimiento de certificación <i>ISO9001</i> , cumplimiento con los estándares de odorización de gas (porcentaje)	100%	100%	100%
Renegociar tarifas de venta	Aumento de la tarifa actual de gas (porcentaje)			>=30%

Fuente: Elaboración propia, 2014

2.3 Compras y abastecimiento

Uno de los cuellos de botella de la gestión es el abastecimiento de gas natural y el manejo de los picos estacionales, por ello, se enfocará esta área de servicio en la provisión de gas natural a través de las tres modalidades de compra disponibles al momento. Se mantendrán las políticas de compras de seguridad manejadas históricamente por la compañía, que corresponden a un 15% de la proyección de ventas (compras en el mercado electrónico de gas, a los productores y a comercializadoras).

Dado que el costo del gas y transporte corresponden a un 70%, en promedio, de los costos de ventas para los últimos 3 años, y no se tiene control sobre los precios de compra en el mercado, se mantendrá la política de 70/30 entre la compra de gas y los costos relacionados con las ventas. Mediante la inversión en capacitación se buscará reducir la contratación de servicios de

terceros relacionados al costo de ventas, estos representan el 8,4% de este costo. Con esto, se reducirá el impacto del costo de venta sobre las ventas en 2,67% cada año, aumentando el margen de utilidad bruta (anexo 12).

Actualmente, la empresa cuenta con una capacidad de transporte contratada de 14,1 millones de m³/día y se está esperando la adjudicación de un volumen adicional de 2,2 millones de m³/ día ya negociados. No se pedirá una ampliación adicional durante el periodo cubierto por este plan.

La venta en sectores de bajos ingresos contempla la instalación de redes externas e internas necesarias para poder desarrollar el segmento. La estrategia incluye el financiamiento de las redes en 36 meses con un interés de 3,25%. El costo de instalación de la red está calculado en 1.600 pesos por cliente, donde el 70% de este corresponde a las tuberías, con lo que la inversión en infraestructura estimada por cliente será de 1.200 pesos.

2.4 Almacenamiento

Unido a la gestión de compras, la planta de almacenamiento criogénico debe tener siempre un volumen suficiente como para poder atender cualquier demanda planificada o inesperada, de acuerdo a la planificación de la unidad, especialmente en previsión a los picos estacionales. Para poder satisfacer la demanda proyectada en el plan de marketing, se trabajará con la planta de almacenamiento a no menos de 95% de su capacidad (24 millones de m³).

2.5 Gestión

Junto a la adecuación de los equipos de trabajo por segmento de cliente, se adecuará el sistema de gestión interna desarrollado con HP y Cisco para poder procesar central y eficientemente los pedidos que vengan de los centros de atención, de centros móviles, de la *website* y la línea dedicada. Este sistema debe iniciar en marketing y ventas y comunicar a abastecimiento, logística de salida, operaciones y servicio posventa.

2.6 Transporte y distribución

Para asegurar la excelencia operativa es fundamental mantener la infraestructura de distribución (tuberías y trocales) en buen estado, operando a capacidad y expandiendo la red al mismo ritmo que la captación de nuevos clientes, teniendo en cuenta que la zona considerada para expansión debe lograr una masa crítica del 70% del potencial de adhesión.

2.7 Mantenimiento

El mantenimiento es una función transversal a toda la infraestructura para lograr una mayor productividad en el servicio y suministrarlos de forma permanente y continua. Se mantendrán los mismos niveles de inversión en mantenimiento para que las operaciones se realicen sin ningún contratiempo y evitar interrupciones de servicio.

2.8 Seguridad

Este factor es determinante en la relación de confianza y fidelidad de los clientes a través, de la percepción sobre el desempeño de la empresa. Se certificará bajo los estándares de seguridad y salud laboral OHSAS 18001, así como la capacitación de la fuerza laboral para mantener un acercamiento de prevención ante posibles contingencias, un mecanismo de manejo de imprevistos y una unidad de revisión y mejora de seguridad dentro de la gerencia de la empresa. Los indicadores se orientan a operar con la menor cantidad de contingencias (accidentes, fugas, o cortes de servicio).

2.9 Calidad

Se considera un proceso de gestión de la calidad completo para la organización, que incluya mantener la certificación ISO 9001 para toda la empresa y la adopción de las mejores prácticas disponibles en el sector para la industria.

2.10 Renegociación de tarifas de venta

La Unidad de Estudios y Regulación se encargará de negociar con la entidad reguladora la actualización de las tarifas utilizando los mecanismos del acta acuerdo. Este es el factor más importante para el éxito de la empresa, pues determina los flujos de efectivo.

Tabla 31. Presupuesto de operaciones

Presupuesto de operaciones	Datos en pesos Argentinos			
Actividades de operaciones	2008	2009	2010	Total
Adecuación del sistema de gestión interna	47.235			47.235
Certificación OHSAS 18001	15.745	15.745	15.745	47.235
Capacitación en mantenimiento para técnicos y operarios	314.900	314.900	314.900	944.700
Inversión en expansión incremental	6.000.000	6.300.000	6.615.000	18.915.000
	6.377.880	6.630.645	6.945.645	19.954.170
<i>Tasa de cambio: 3,1490</i>				

Fuente: Elaboración propia, 2014

3. Plan de recursos humanos

3.1 Situación

Gas Natural BAN está especializando su fuerza laboral con el objetivo de manejar las demandas de su creciente clientela y mejorar el lugar de trabajo. Las demandas de crecimiento orgánico de la empresa han priorizado la especialización, incrementando la capacidad de los empleados antes que el número de ellos. Los empleados retenidos son capaces de hacer las tareas requeridas de manera eficiente, tanto por su capacidad profesional como por el sistema de gestión de la empresa. Si bien se redujo la cantidad de empleados y aumentó el índice de rotación en los últimos años, el índice de permanencia ha mejorado continuamente. La empresa se enfocará en los próximos años en retener y potenciar el capital humano, reduciendo la inestabilidad de los empleos, mejorando la seguridad laboral y aumentando la flexibilidad y beneficios para el empleado y su familia.

La empresa cuenta con una organización funcional o centralizada, organizada por niveles de especialización y competencia. La nueva estructura organizacional entra en funcionamiento en 2007 y aplica a los 578 empleados de Gas Natural BAN (28 ejecutivos, 259 técnicos, 172 administrativos y 119 operarios).

Tabla 32. Indicadores de la gestión

Cuadro de indicadores de empleados			
	2005	2006	2007
Cantidad de empleados	601	600	578
Contratos fijos	601	600	578
Contratos temporales	28	29	28
Pasantías	16	15	13
Índice de permanencia	18,7	19,1	20
Índice de rotación	7,1%	7,4%	11,7%

Fuente: Elaboración propia, 2013

3.2 Objetivos

El objetivo general del área de recursos humanos es planificar el desarrollo humano de la empresa en los siguientes años, mejorando las capacidades del personal actual, reteniendo talento y atrayendo nuevo capital humano, de acuerdo a los valores corporativos bajo los que se opera. El ambiente de trabajo debe ser propicio para el desarrollo profesional y personal de los empleados, propiciando la diversidad de opiniones, perspectivas, culturas, edades y género, como apuesta por el desarrollo humano y social.

Tabla 33. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Indicadores	2008	2009	2010
Adaptar el equipo humano y el marco laboral al nuevo entorno regulatorio.	Descripciones de puesto actualizadas	100%	100%	100%
	Personal evaluado y ubicado en el puesto que mejor se ajuste a su perfil	100%	100%	100%
	Índice de satisfacción laboral	>=75%	>=75%	>=75%
Preservar los talentos y empleados que ocupan puestos críticos.	Rotación de talento anual: 1 talento	<=1	<=1	<=1
	100% de las necesidades de capacitación de los talentos cumplidas	100%	100%	100%
	100% de puestos críticos detectados	100%	100%	100%
	100% de los salarios de los talentos ajustados	100%	100%	100%
Desarrollar y consolidar los sistemas de gestión de Recursos Humanos.	Evaluación de desempeño al 95% de la población	95%	95%	95%
	Objetivos logrados por colaborador por área	>=90%	>=90%	>=90%
	Detección del 100% de necesidades de capacitación	100%	100%	100%
Desarrollar nuevos ámbitos y sistemas formativos.	Horas hombre capacitadas (promedio de horas de capacitación por persona para el año 2007 = 18.8horas por año)	>= 18.8	>= 18.8	>= 18.8
	Índice de satisfacción con la capacitación	>=70%	>=70%	>=70%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Adicionalmente, se generarán ahorros en el área debido a la implementación de las siguientes eficiencias:

- La plataforma virtual ahorrará el gasto de los cursos con entidades educativas externas.
- El sistema de gestión permitirá planificar y medir mejor la contribución de los empleados y sus unidades al desempeño de la empresa, en menor tiempo.
- Si hay un conocimiento en el mercado que deba ser adquirido, se capacitará a una persona, la cual tendrá la tarea de replicar dicha capacitación en su círculo de práctica.

Tabla 34. Plan de inversión de recursos humanos

Presupuesto de recursos humanos	Datos en pesos Argentinos			
	2008	2009	2010	Total
Actividades de recursos humanos				
Medición de satisfacción laboral	9.447	9447	9447	28.341
Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo por cumplimiento de objetivos para el periodo 2008 – 2010	47.235	0	0	47.235
Ajustes salariales	9.447	9447	9447	28.341
Plataforma virtual de capacitación	31.490	0	0	31.490
Total presupuesto incremental de recursos humanos	99.627	20.903	20.904	135.407
<i>Tasa de cambio: 3,1490</i>				

Fuente: Elaboración propia, 2014

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Situación

La empresa cuenta con una política de responsabilidad corporativa que los compromete a cuantificar los impactos, mitigarlos o evitarlos, potenciar la biodiversidad alrededor de las instalaciones, generar electricidad con tecnologías apropiadas, reducir la huella ecológica y colaborar con el sector público y privado en el desarrollo e implementación de dichas soluciones. «Gas Natural Fenosa entiende la responsabilidad corporativa como el conjunto de acciones desarrolladas para establecer relaciones de confianza, estables, sólidas y de beneficio mutuo con sus grupos de interés. La adecuada relación con el entorno constituye un aspecto estratégico de primer orden; es imprescindible para la generación de valor y para velar por la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo»¹⁷.

¹⁷ <http://www.gasnaturalfenosa.com.ar/ar/conocenos/la+compania/responsabilidad+corporativa/1297159184678/politica+de+rc.html>

La empresa sigue las políticas de responsabilidad social corporativa de Gas Natural Fenosa (matriz internacional) y debe continuar orientada al desarrollo sostenible, logrando un resultado positivo económico, social y ambiental. La RSE es parte integral del negocio de la empresa y un elemento diferenciador hacia nuestros grupos de interés y ante la competencia.

- Grupos de interés: se han identificado como principales grupos de interés a los clientes, los accionistas e inversionistas, empleados/colaboradores, proveedores, la sociedad (país y comunidades donde trabaja la empresa), y el medioambiente. Usando la metodología de Mitchell¹⁸ se han tipificado dichos grupos para poder disgregar mejor las acciones a tomar. (Anexo 13)
- Procesos: las acciones de RSE están contempladas desde la planificación de la empresa y, por lo tanto, sujetas al ciclo de manejo adaptativo con el fin de mejora continua. Además, se cuenta con procesos completos de desarrollo, de consulta, acuerdo, verificación y revisión para el buen gobierno corporativo, la relación con las comunidades donde opera la empresa, el manejo de la Fundación, y los compromisos asumidos con los grupos de interés.
- cursos: dado el compromiso y liderazgo de la alta dirección, se cuenta con recursos asegurados a través de la inclusión de la RSE en la planificación de la empresa. Tanto los recursos como la implementación puede ser responsabilidad directa de la empresa, la fundación o a través de terceros. Directamente, se utiliza parte de las utilidades, de fondos presupuestales específicos, equipos, o recursos humanos de la empresa. Mención especial es el papel de la Fundación Gas Natural Fenosa¹⁹ que opera desde 1993, y cuyo objetivo es contribuir sensibilización y educación en la protección del medioambiente y promover valores y acciones dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población, en todas aquellas comunidades y países en los que está presente la compañía.
- Valores: la empresa tiene como guía de conducta la orientación al cliente, el compromiso con los resultados, la sostenibilidad, el interés por las personas, la responsabilidad social, y la integridad.

Objetivos

El objetivo general de responsabilidad social empresarial es generar beneficios económicos, ambientales y sociales para la empresa a corto y mediano plazo al generar beneficios y valor

¹⁸Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, N.º 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

¹⁹ <http://www.gasnaturalfenosa.com.ar/ar/conocenos/la+compania/responsabilidad+corporativa/1297092332578/fundacion+gnf.html>

compartido a nuestros trabajadores, sus familias y, en general, a la comunidad que servimos dentro y fuera del ámbito geográfico de la concesión.

- Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo. Con el afán de hacer la gestión transparente y estratégica se aplicarán los principios CERES de gobernanza para la sostenibilidad, tanto en la composición de la junta directiva como en la capacitación a los empleados.
- Incluir la RSE como parte de la gestión del negocio. Gas Natural BAN ocupó el puesto 14 del *ranking* de las empresas socialmente responsables en Argentina, y seguirá incorporando políticas de sostenibilidad que sean estratégicas para la empresa, el ambiente y las comunidades donde trabajan.
- Medir la huella ecológica y mitigar impactos ambientales de la empresa. Como parte del compromiso empresarial, se procederá a medir el impacto de todas las actividades de la empresa y diseñar un programa correspondiente para su mitigación, teniendo presente que se apoye las iniciativas, ya en marcha, de eficiencias y excelencia operativa.
- Reportar las mediciones del desempeño ambiental, económico y social de acuerdo a los lineamientos de IGRI. Como parte del compromiso de transparencia en gestión, el reporte anual contendrá todos los indicadores usados por el estándar internacional más exigente y reconocido por la industria.
- Apoyar a los clientes de bajos ingresos en el acceso al gas natural. Dada la importancia del segmento de bajos ingresos, se continuará con la alianza para incrementar el acceso a gas con socios y comunidades. Se pondrá especial énfasis en el acceso a financiamiento para unirse a la nueva energía.
- Plan de creación de valor compartido con los instaladores. Se les hará un plan de capacitación y mercadeo para que operen y creen valor compartido con la empresa.
- Promover la mejora del manejo de recursos y el reciclaje. Como parte de la excelencia operativa se planea reducir el desperdicio de residuos sólidos y la implementación de un plan de reducción, reutilización y reciclado.

Tabla 35. Objetivos de RSE

Objetivos	Indicadores	2008	2009	2010
Cumplir los mayores estándares de gobernanza para la sostenibilidad	Nº de directores independientes dentro del consejo directivo	1	1	1
	Actividades de difusión interna de prácticas de buen gobierno corporativo	6	6	6
	Adopción de principios de sostenibilidad en políticas corporativas	60%	80%	100%
	Reporte de medición de huella ecológica dentro del reporte de sostenibilidad	1	1	1
	Cumplimiento de acciones de mitigación identificadas	60%	80%	100%
	Cumplimiento del estándar IGRI dentro del reporte anual y del reporte de sostenibilidad	80%	90%	100%
Mejorar la relación con nuestros grupos de interés para ser identificados como la mejor empresa de servicios: contribuir al desarrollo de las comunidades donde operamos con responsabilidad social y en armonía con el medio ambiente	Financiamiento apalancado (millones de pesos)	3.5	3.5	3.5
	Porcentaje de nuevos clientes de BI	2%	2%	2%
	Instaladores matriculados	50	100	150
	Inversión social (% del presupuesto)	1%	2%	2%
Hacer las operaciones más sostenibles, la producción más limpia	Incremento de material reciclable por peso	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Resultados deseados

Se espera que estas acciones conlleven a mejorar la reputación e imagen de la empresa, con el consecuente incremento de las utilidades y la satisfacción del personal.

El impacto deseado es mejorar la calidad de vida de la sociedad, la comunidad de influencia de la empresa y mejorar la productividad de los trabajadores. Estos impactos son tanto en el entorno interno como externo.

Tabla 36. Presupuesto RSE (costos incrementales por actividades)

Presupuesto de recursos humanos	Datos en pesos argentinos			
Actividades de recursos humanos	2008	2009	2010	Total
Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo	31.490	31.490	31.490	94.470
Medir huella ecológica y mitigar impactos ambientales de la empresa	157.450	62.980	62.980	283.410
Reportar las mediciones del desempeño ambiental, económico y social de acuerdo a los lineamientos de IGRI	31.490	31.490	0	62.980
Plan de creación de valor compartido con los instaladores	62.980	0	0	62.980
Acciones de apoyo a las comunidades	629.800	629.800	629.800	1.889.400
Promover la mejora del manejo de recursos y el Reciclaje	62.980	31.490	0	94.470
Total presupuesto incremental de recursos humanos	978.198	789.259	726.280	2.487.710
<i>Tasa de cambio: 3,1490</i>				

Fuente: Elaboración propia, 2014

5. Plan financiero

En el plan financiero se evaluará la situación financiera de la empresa, la viabilidad de las estrategias de crecimiento y las actividades propuestas en los planes funcionales.

Situación financiera actual

Se ha analizado la situación financiera de los últimos 5 años de Gas Natural BAN. El estado de resultados muestra la importante caída de ingresos por ventas en 2006, debido a la decisión de ENARGAS de permitir a los grandes clientes (clientes de GNC y clientes industriales) que compren directamente a los productores y comercializadores, con lo cual la empresa perdió parte importante de su cartera y consumo. La recuperación del 2007 se debe principalmente a la renegociación de tarifas con ENARGAS, lo cual permitió aumentar significativamente las utilidades de la empresa (anexos 14 y 15 corresponden al balance general y estado de ganancias y pérdidas).

Tabla 37. Análisis de ratios presentado²⁰

Análisis de ratios	31.12.07	31.12.06	31.12.05	31.12.04	31.12.03
Liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	0.5838	0.5505	0.07917	0.9616	1.31
Solvencia (patrimonio neto/pasivo total)	1.4517	1.3551	1.4743	1.4588	1.2565
Inmovilización de capital (activo no corriente/total del activo)	0.8397	0.9019	0.874	0.8956	0.8935
Rentabilidad (resultado del ejercicio/patrimonio neto promedio)	0.1533	-0.1193	0.0082	0.0157	0.1083
<i>Fuente: Informe de auditores PWC 2007</i>					

Fuente: Elaboración propia, 2014

²⁰Price Waterhouse Coopers en el informe de auditores 2007

Luego de este análisis de ratios podemos concluir que la empresa tiene una composición de activos de un negocio de largo plazo. Viene perdiendo liquidez, sin embargo muestra ser una empresa solvente por la capacidad de hacer frente a sus deudas totales. Los resultados de rentabilidad sobre el patrimonio son bastante variables para el periodo 2003 – 2007.

Tabla 38. Resultados financieros de la industria

Empresa	ROA	ROE	Utilidad operativa
Gas Natural Fenosa (2007)	8,38%	14,16%	22,02%
Gas Natural Fenosa promedio (2003 - 2007)	1,63%	2,80%	11,62%
Metro Gas (2007)	0,79%	1,59%	12,84%
Camuzzi Pempeana (2007)	0,48%	0,60%	9,52%
Promedio de la industria (2007)	0,97%	1,67%	11,33%

Ratios (2007)	BAN	Metrogas	Camuzzi
Liquidez	0,58	0,81	0,87
Solvencia	1,45	0,97	3,92
Inmovilización de capital	0,84	0,9	0,85
Rentabilidad	0,15	0,02	0,01

Fuente: Elaboración propia, 2014

Los resultados de Gas Natural BAN son alentadores comparados a los de la industria y se deben principalmente al efecto de la renegociación de tarifas obtenidas en el 2007 y a un alza en el consumo por un invierno muy frío en ese mismo año.

Tabla 39. Objetivos del plan financiero

Objetivos estratégicos	2008	2009	2010
1. Mantener un retorno sobre los activos (ROA) encima del 6% durante los siguiente 3 años	=>6%	=>6%	=>6%
2. Mantener un retorno sobre el patrimonio (ROE) encima del 10%	=>10%	=>10%	=>11%
3. Obtener una utilidad operativa mayor a 20%	=>20%	=>20%	=>20%

Elaboración propia, 2014

Para proyectar los flujos de efectivo durante el periodo del plan estratégico se consideran:

- Se está considerando un horizonte de 5 años para la evaluación financiera.
- Depreciación: las inversiones en infraestructura se depreciaran 3% anual y la camioneta que será implementada para dar servicio para la captación y servicio de clientes, dado el uso del producto se estima una depreciación de 3 años.
- Los gastos e inversiones corresponden a la aplicación conjunta de las estrategias y actividades presentadas en los planes funcionales.
- Para los préstamos:
 - Se mantuvo la proporción de deuda sobre capital histórica de la empresa de 0,68%.
 - Para la estrategia de migración energética se financiaron 21.693.938 pesos con deuda a largo plazo a una tasa efectiva anual de 7,89% (interés actual de deudas financieras a largo plazo).
 - Para desarrollar el segmento de bajos ingresos se trabajara con un préstamo del banco mundial a largo plazo por 13.593.053 pesos a una tasa de interés TEA: 3,25%.
 - El detalle de los préstamos se puede ver en el anexo 16.
- Para las proyecciones de los estados resultados, se asume que:
 - El incremento en las ventas es equivalente a 7,38% anual.
 - Dado el efecto de la renegociación de tarifas, se asumirá que el costo de ventas mantiene la relación costo de ventas/ventas del 2007 equivalente a 58%, con y sin el proyecto.
 - Los gastos de ventas y administración mantienen la proporción del periodo 2003 – 2007, equivalente a 13,3 y 5,10% respectivamente.
 - Se está considerando un impuesto de 35% sobre las ganancias.

Los ingresos por ventas en un escenario conservador luego de aplicar las estrategias conjuntas planteadas en los planes funcionales se presentan en la tabla 47.

Los objetivos de renegociación de tarifas no serán considerados para el cálculo de las proyecciones de ingresos, porque no se pueden garantizar. En caso ocurran, serán considerados como ingresos extraordinarios.

Tabla 40. Ingresos del proyecto

Ingresos del proyecto					
Ingresos (millones de pesos)	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos por ventas y servicios	693,8	745,0	800,0	858,0	922,0
Ingresos por proyecto de migración energética	20,93	20,93	20,93	20,93	20,93
Ingresos por clientes nuevos de bajos ingresos	0,60	1,23	1,89	2,59	3,32
Ingresos por clientes nuevas edificaciones	4,61	9,22	13,83	18,45	23,06
Total de ingresos proyectados	719,92	776,37	836,62	899,96	969,30

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 41. Ingresos por financiamiento para segmentos de bajos ingresos

Otros ingresos (millones de pesos)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por financiamiento de infraestructura de red	2.131	4.369	6.719	7.055	7.408	5.058	2.591

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 42. Presupuesto de inversión (gastos incrementales) para el plan estratégico

	Datos en pesos Argentinos \$			
Inversión en activos	2008	2009	2010	Total
Vehículo Hyundai H1 o similar	94,470	0	0	94,470
Inversión en infraestructura de red	6,000,000	6,300,000	6,615,000	18,915,000
Inversión total en activos	94,470	0	0	19,009,470
Gastos de administración y ventas	2008	2009	2010	Total
Presupuesto de marketing	1,659,523	1,492,626	1,492,626	4,644,775
Presupuesto de operaciones	377,880	330,645	330,645	1,039,170
Presupuesto de recursos humanos	99,627	20,903	20,904	135,407
Presupuesto de responsabilidad social	978,198	789,259	726,280	2,487,710
Gastos de administración y ventas	3,115,228	2,633,433	2,570,455	8,307,062

Fuente: Elaboración propia, 2014

Se presentan los cálculos de las tasas de descuento que se usarán para realizar los flujos de efectivo y financieros.

Cálculo del WACC

Se está considerando que la proporción actual deuda/capital de 0,68% se mantiene.

Tabla 43. Cálculo del CAPM

CAPM	Núm.	Observación
Tasa libre de riesgo	4,41%	Bonos del tesoro de EE.UU.
Beta desapalancado	0,55	Beta de la industria de distribución de GAS
Beta reapalancado	0,8	Beta reapalancado con la estructura de capital de la empresa
Rendimiento de mercado	9,24%	Promedio rendimiento S&P 500
Riesgo país	1,80%	Argentina 2007

Fuente: Damodaran, J.P Morgan, www.ambito.com

Tabla 44. Cálculo del WACC

WACC	Número
Rd = costo de la deuda financiera	10,65%
E/E+D	0,59
D/E+D	0,41
Impuesto	35%
WACC	8,07%

CAPM = 10,06%

WACC = 8,07%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Cálculo del flujo de caja incremental

Para obtener el cálculo del flujo de caja incremental se usarán los valores de los resultados operativos con y sin la implementación de las estrategias.

Tabla 45. Resultados operativos proyectados

Resultados operativos (en miles de pesos)	2008	2009	2010	2011	2012
Ebit sin el proyecto	163.724	175.802	188.772	202.699	217.653
Ebit con el proyecto	185.021	203.050	221.353	238.330	264.548
Ebit incremental	21.297	27.247	32.581	35.631	46.895

Fuente: Elaboración propia, 2014

Con el resultado operativo incremental realizaremos los cálculos del flujo de caja económico y financiero con la implementación de las estrategias.

Tabla 46. Flujos de caja proyectados

Flujo de caja incremental (en miles de pesos)	Inversión	2008	2009	2010	2011	2012
Ebit sin el proyecto		163.724	175.802	188.772	202.699	217.653
Ebit con el proyecto		185.021	203.050	221.353	238.330	264.548
Ebit incremental		21.297	27.247	32.581	35.631	46.895
Ebit*(1-t)		13.843	17.711	21.178	23.160	30.482
Depreciación		1.026	1.026	1.026	995	995
(Inversiones)	-33.248	-10.578	-10.578	-10.578	-10.578	-10.578
Flujo de caja económico	-33.248	4.292	8.159	11.626	13.578	20.899
Préstamo	13.593	21.684				
(Amortización)		-6.252	-6.627	-7.028	-7.456	-7.914
(Interés)		-2.153	-1.778	-1.377	-948	-490
Escudo fiscal		753	622	482	332	172
Flujo de caja financiero	-19.655	18.324	377	3.704	5.505	12.666

Fuente: Elaboración propia, 2014

Estrategias y evaluación financiera

Para evaluar la viabilidad de ejecutar las estrategias planteadas en los planes funcionales se ha preparado un análisis de sensibilidad que presenta tres escenarios posibles y sus resultados para el proyecto. Los resultados que se están considerando para la evaluación del proyecto son el valor actual neto, la tasa interna de retorno y un valor actual neto adicional, considerando que el proyecto tiene un horizonte de 5 años adicionales.

El escenario conservador corresponde a los resultados de ventas presentados en las tablas de proyección de ventas. El optimista supone un crecimiento en ventas adicional al proyectado de 5%. El pesimista supone un crecimiento 5% por debajo de la proyección conservadora. Los detalles de los flujos de caja para ambos escenarios se pueden ver en el anexo 17.

Tabla 47. Evaluación del VAN, TIR y VAN perpetuo

Escenarios	VAN(pesos argentinos)	TIR	VAN por 5 años adicionales
Escenario optimista	35.220.955	39%	111.654.369
Escenario conservador	8.307.555	17%	79.108.829
Escenario pesimista	-18.605.844	-8%	46.563.289

Fuente: Elaboración propia, 2014

De este análisis de sensibilidad se puede concluir que en cualquiera de los escenarios, los resultados en un plazo de 10 años son positivos, esto se debe a que las estrategias planteadas garantizan resultados en el largo plazo, principalmente porque las inversiones para la industria de distribución de gas son altas y los resultados esperados se miden en plazos largos, es por esta razón que las concesiones se dan por 35 + 10 años.

Estrategias adicionales

Para mejorar los ratios de liquidez y capital de trabajo proponemos reducir anualmente las deudas de corto plazo en 5% y aumentar las deudas a largo plazo. Los detalles de esta estrategia se presentan en el balance general proyectado (anexo 18).

Análisis de los estados financieros luego de la implementación de las estrategias

A continuación se presenta una tabla comparativa de los resultados obtenidos con y sin la implementación de las estrategias. En ambos casos los resultados obtenidos han sido positivos, consideramos que la implementación de las estrategias traerá beneficios adicionales en el corto y largo plazo para la empresa.

Tabla 48. Resultados marginales

Resultados marginales luego de la implementación de las estrategias			
Variable	2008	2009	2010
Incremento de ventas	3,77%	4,22%	4,59%
Reducción en el costo de ventas	2,67%	2,67%	2,67%
Mejor resultado operativo	2,10%	2,55%	2,86%
Mejor resultado neto	1,21%	1,66%	1,86%
Mejor ROA	7,58%	10,00%	11,72%
Mejor ROE	8,49%	10,01%	10,70%
Mejor ratio de capital de trabajo	37,66%	57,59%	70,60%
Mejor ratio de liquidez	20,78%	32,14%	43,46%
Mejor ratio de utilidades por acción	12,25%	15,18%	17,32%

Fuente: Elaboración propia, 2014

El cuadro de resultados marginales muestra la diferencia porcentual entre los resultados obtenidos con y sin la implementación de las estrategias.

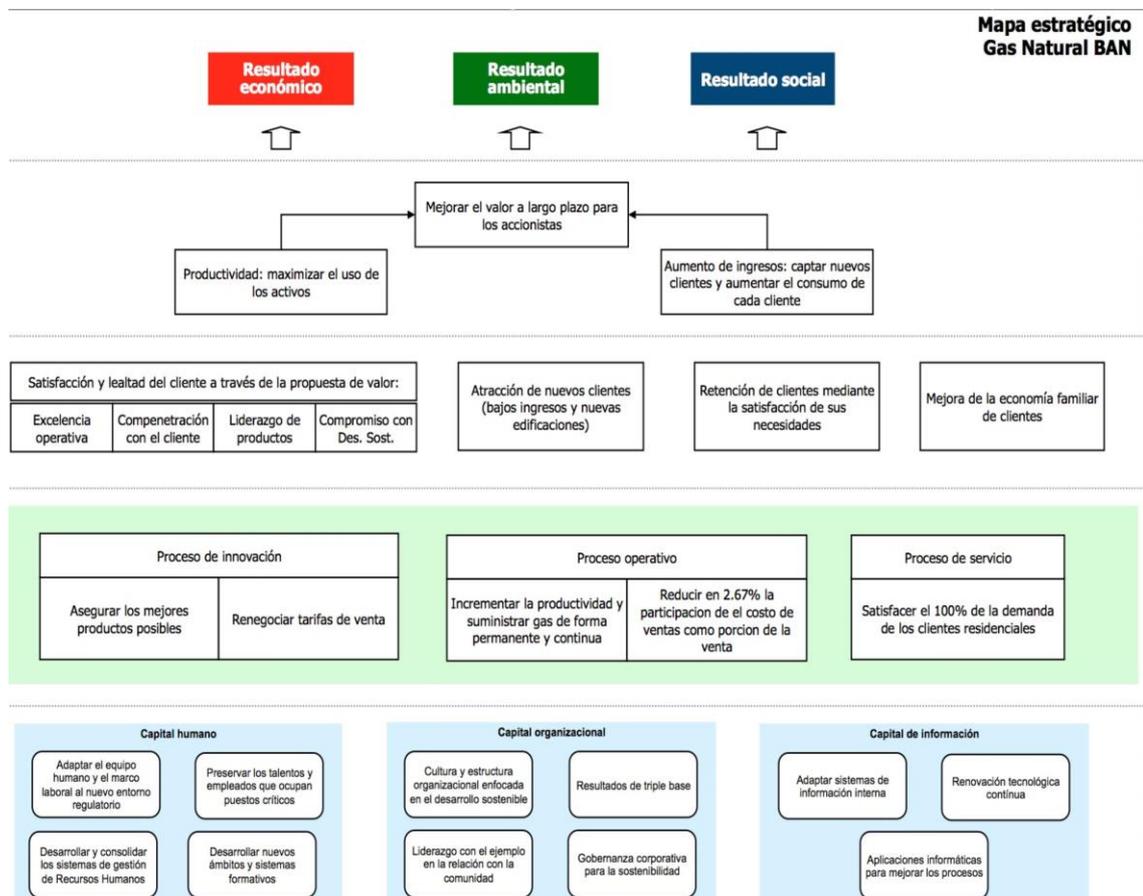
Los estados financieros proyectados con y sin la implementación de las estrategias al igual que el análisis de ratios, se pueden encontrar en los anexos 18,19 y 20.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Objetivos estratégicos y funcionales

El siguiente cuadro de control está determinado por los objetivos estratégicos del plan, organizados en un mapa estratégico y diferenciado en cuatro perspectivas de acuerdo con Kaplan y Norton (2008)²¹. Las perspectivas financiera y del cliente se refieren a lo que se espera alcanzar, mientras que las perspectivas de procesos y aprendizaje se refieren a cómo implementar la estrategia.

Gráfico 11. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2014

²¹ Kaplan, R. & Norton, D. (2008). The Execution Premiun, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona, España. Ediciones Deusto.

Tabla 49. Tablero de mando

Perspectiva	Objetivos Estratégico	Indicadores de Resultado	Metas	Iniciativa Estratégica	Responsable
Financiera	Mantener un ROA encima del 6%	ROA	Mayor a 6%		Alta dirección
	Mantener un ROE encima del 10%	ROE	Mayor a 10%		Finanzas
	Obtener una utilidad operativa mayor a 20%	Utilidad operativa	Mayor a 20%	Reducción del costo de ventas	Finanzas
	Aumentar el volumen de ventas en el segmento residencial en 14% anual	Variación en el volumen de ventas	Mayor a 14%	Desarrollo de segmentos y del consumo por cliente	Marketing
Cliente	Elevar la satisfacción de clientes a 95%	Clientes satisfechos y muy satisfechos	Mayor a 92%	Iniciativas que ofrezcan beneficios a clientes	Marketing
	Desarrollar los segmentos de bajos ingresos y nuevas edificaciones	Número de clientes por año	Mayor a 5,000 y 15,000		Marketing
	Satisfacer el 100% de la demanda de consumo	Días de corte de suministro	0	Mantener la planta peakshaving a capacidad	Operaciones
Procesos internos	Incrementar la productividad y suministrar gas de forma permanente y continua	Cumplimiento del plan de mantenimiento	100%	Adecuar el sistema de gestión interna	Operaciones
		Emergencias reportadas por usuarios	0		Operaciones
	Asegurar el mejor producto posible	Mantenimiento de certificación <i>ISO9001</i>	Certificación	Crear un equipo responsable	Operaciones
	Cumplir los mayores estándares de gobernanza para la sostenibilidad	Nº de directores independientes dentro del consejo directivo	1	Selección de directores a través de una consultora	Encargado de RSE
		Adopción de principios de sostenibilidad en políticas corporativas	100%	Incluir una empresa de consultoría en RSE	Encargado de RSE
		Reporte de medición de huella ecológica dentro del reporte de sostenibilidad	1		Encargado de RSE
Aprendizaje y Crecimiento	Preservar los talentos y empleados que ocupan puestos críticos.	Rotación de talento anual: 1 talento	1	Desarrollar línea de carrera para los talentos	RRHH
		100% de las necesidades de capacitación de los talentos cumplidas	100%	Realizar alianzas estrategias con principales universidades locales e internacionales	RRHH
		100% de puestos críticos detectados	100%		RRHH
		100% de los salarios de talentos ajustados	100%	Establecer sistema de compensación para talentos	RRHH
	Desarrollar nuevos ámbitos y sistemas formativos.	Detección del 100% de necesidades de capacitación	100%	Desarrollar un sistema de capacitación interna en línea	RRHH
		Índice de satisfacción con la capacitación	70%	Mejorar contenido de programas con consultoras	RRHH

Fuente: Elaboración propia, 2014

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Argentina está recuperándose económicamente aunque con inestabilidad ante las próximas elecciones presidenciales. Ello configura un panorama precavido, pero optimista para nuestras operaciones. El monopolio otorgado por ley en nuestra área de operación nos da seguridad de seguir invirtiendo a largo plazo y poder establecer alianzas estratégicas con entes privados y públicos interesados en mayor acceso de la población al gas natural, aun así tengamos un monto tope fijado para nuestras tarifas.
- La penetración del gas natural en los hogares es del 30%. A un costo siete veces menor que la electricidad y cinco veces menor que el GLP, es una fuente energética competitiva que contribuye a que la industria de distribución de gas natural siga siendo atractiva.
- Gas Natural BAN es más competitiva que empresas similares, principalmente por nuestra capacidad de manejar eficientemente la demanda con nuestra planta de almacenamiento, la infraestructura desarrollada y nuestra capacidad de ofrecer una amplia gama de productos. Aún nos falta implementar mejoras para hacer la experiencia en línea más amigable al usuario y manejar mejor nuestro flujo de efectivo, especialmente los ingresos ajustados, pero aún no pagados por el estado Argentino, y las obligaciones de deuda de corto plazo.
- Nuestra estrategia genérica debe ser la creación del mejor valor al mejor precio o estrategia de costos tipo 2. Nos hemos fijado seis objetivos estratégicos para mejorar el desempeño financiero a través del aumento de volumen de ventas y la diversificación de nuestro portfolio, especialmente en los segmentos de bajos ingresos y nuevas construcciones, al mismo tiempo, siendo un buen ciudadano corporativo que apoya el desarrollo de nuestra comunidad y la satisfacción de nuestros clientes.
- Nuestro negocio es a largo plazo debido a las inversiones en infraestructura necesarias y el bajo nivel de ganancias por la regulación vigente. Las inversiones previstas en dos de los tres escenarios mejorarán nuestro desempeño actual y proyectado en el corto plazo. A largo plazo, las inversiones en todos los escenarios planteados superan el desempeño actual con resultados considerablemente superiores al corto plazo.

Recomendaciones

- Comparando todas las estrategias posibles contra los aspectos internos y externos de la empresa se recomienda invertir en estrategias de diversificación relacionada, desarrollo de producto y penetración de mercado. La empresa debe enfocarse e invertir de acuerdo al Plan Estratégico propuesto en las actividades que permitan desarrollar productos (manejando a capacidad nuestra planta de almacenamiento y desarrollando un paquete de tarifas planas), hacer diversificación relacionada (impulsando el mayor consumo per cápita y una plataforma común con los instaladores) y penetrar el mercado en los segmentos de bajos ingresos y nuevas edificaciones.
- Debido a que los efectos del cambio climático son ciertos, pero difíciles de anticipar, hay que contemplar un escenario de riesgos donde las estaciones sean más intensas y, por ende, la demanda crezca significativamente tanto para calefacción como para la refrigeración.
- Nuestra penetración y relación con las comunidades y los clientes sigue mejorando, pero tiene que mejorar constantemente para crear un enlace estrecho que permita entender mejor sus necesidades, satisfacerlas y ofrecerles paquetes de productos que sean viables para sus economías.
- Los mayores resultados y beneficios de la implementación de este plan estratégico se proyectan allende los 3 años del periodo de este plan estratégico, por lo tanto, debemos monitorear los resultados y ejercer un manejo adaptativo para que el crecimiento se pueda mantener o incrementar.
- Gas Natural BAN puede alcanzar un resultado de triple resultado con lo propuesto, ofreciendo una mejora de la calidad de vida a nuestros clientes con una fuente energética más limpia, saludable y económica comprada con las otras fuentes disponibles, al mismo tiempo que incrementando nuestros ingresos, utilidades y volumen de operación.

Bibliografía

- Abell, D. (1980). "Determining the Business: the Starting Point of Strategic Planning". Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- David, F. (2011). "Strategic Management Concepts". Prentice Hall, edición 13 (5 febrero 2010)
- David, F. (2013). "Conceptos de Administración Estratégica". Pearson Educación, México.
- Grande, I., Abascal, E. (2007). "Marketing. Fundamentos y técnicas de investigación comercial". Madrid, España. ESIC Editorial, 12ª ed.
- Kaplan, R., Norton, D. (2008). "The Execution Premiun, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas". Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Leiras, C. (2012). "De Néstor Kirchner a Cristina Fernández: entre la continuidad y el cambio". Revista de Ciencia Política. (Fecha de publicación: 17 marzo 2011). (Fecha de consulta: 09 julio 2014). Disponible en: <http://www.revcienciapolitica.com.ar/num12art6.php>
- Majluf, S., Hax, A (1983). "The industry attractiveness business strength matrix planning". Interfaces, 13, abril, pp. 54-71.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliense: Defining the Principle of Who and What Really Counts". The Academy of Management Review, Vol. 22, N.º 4 (Oct., 1997), pp. 853-886.
- Pampillón, R. (2006). "Argentina: ¿Debe Kirchner cambiar la política económica?". EconomyWeblog. (Fecha de publicación: 24 noviembre 2006). (Fecha de consulta: 09 julio 2014). Disponible en: http://economy.blogs.ie.edu/archives/2006/11/argentina_debe.php#sthash.wDLc3qMU.dpuf
- Porter, M. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors". New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". New York: The Free Press.

Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (2011). "Finanzas Corporativas". México. Mc Graw Hill Interamericana editores. Novena edición.

Tong, J. (2011). Finanzas empresariales: la decisión de inversión. Lima, Perú. Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico.

Treacy, M., Wiersma, F. (1993). "Customer Intimacy and Other Value Disciplines". Harvard Business Review, 71 (ene/feb), pp. 84-94.

Treacy, M., Wiersma, F. (1994). "The discipline of Market Leaders". Reading, MA: Addison-Wesley.

Uribe, M. (2011). "Política monetaria Argentina 2006-2011: dos aplazos y un aprobado". Blog: Foco Económico. (Fecha de publicación: 22 junio 2011). (Fecha de consulta: 09 julio 2014). Disponible en: <http://focoeconomico.org/2011/06/22/651/>

Anexos

Anexo 1. Evaluación del perfil competitivo para el MPC

Participación de mercado (%)	Volumen	Participación	
Gas Natural BAN (millones de m3)	6,519	16.92%	
Metro Gas (millones de m3)	8,862	23.00%	
Camuzzi Pempeana (millones de m3)	5,031	13.06%	
Argentina (millones de m3)	38,532	100.00%	
Economías de escala			
	Número de usuarios		
Gas Natural BAN	1,300,000		
Metro Gas	2,000,000		
Camuzzi Pempeana	900,000		
Uso de plataformas en línea	Página web con accesibilidad al usuario final (pagos, consultas, información transparente, consejos)		
Competitividad en precio			
	Cargo fijo	Cargo por m3	Factura mínima
Gas Natural BAN	10.064	0.1667	17.081
Metro Gas	7.64	0.1436	13.07
Camuzzi Pempeana	7.529	0.1351	11.7618
Solidez financiera	Ratio de solvencia en el corto plazo (mide la capacidad de las empresas de hacer frente a las variaciones cambiarias e inflacionarias en el corto plazo)		
Activo corriente/Pasivo corriente	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Ratio
Gas Natural BAN	223,337,002	382,584,898	0.58
Metro Gas	199,639,000	247,143,000	0.81
Camuzzi Pempeana	179,303,615	205,867,033	0.87
Presencia y experiencia global			
Gas Natural BAN	Presencia en Europa, America y Asia		
Metro Gas	A través de British group presente en 20 países		
Camuzzi Pempeana	Sempra energy presente en 4 países de latinoamérica		
Oferta de línea de producto	Segmentos de clientes y otros productos ofrecidos por la empresa		
Infraestructura y tecnología	Kms de tendido de red		
Planta de almacenamiento para manejar picos de demanda	Gas natural BAN cuenta con la única Planta de Peak Shaving en América Latina al 2007.		
Responsabilidad social y ambiental empresarial	Objetivos ambientales, sociales y actividades concretas		
Seguridad y confiabilidad	Certificaciones, reconocimientos, sistemas de seguridad		

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 2. Análisis AMOFHIT

Area funcional	Análisis	Fortaleza/ Debilidad
Administración y Gerencia	Nueva estructura organizacional atiende mejor a los clientes externos e internos	Fortaleza Relevante
	Liderazgo en RSE	Fortaleza
	Buena relación con la comunidad de clientes y organizaciones de la sociedad civil	Fortaleza Relevante
	Bajo poder de negociación con el gobierno	Debilidad Relevante
	Percepción negativa al monopolio dentro de la concesión	Debilidad Relevante
	Limitada capacidad de actuar en un mercado altamente regulado por el estado	Debilidad
Marketing y ventas (Comercial, Servicios al Cliente)	Mejor segmentación de mercado residencial	Fortaleza Relevante
	Equipo especializado en el segmento de nuevas edificaciones	Fortaleza Relevante
	Programa de medición continua de satisfacción del cliente	Fortaleza
	Buena plataforma en línea para atender y gestionar a los instaladores	Fortaleza
	Materiales de comunicaciones a los clientes, soluciones para atender al cliente (oficina virtual y línea de atención telefónica)	Fortaleza
	Menor penetración en segmento residencial de bajos ingresos	Debilidad
	Incremento de la morosidad	Debilidad Relevante
	Pasividad en la captación de clientes y mala articulación con los gasistas instaladores para el segmento de bajos ingresos	Debilidad Relevante
Operaciones y Logística (Técnica, Servicios Compartidos)	Última tecnología e innovaciones provenientes del know-how de la empresa matriz	Fortaleza Relevante
	Tecnología de punta para desarrollar un smart grid	Fortaleza Relevante
	Buen manejo de la planta de Peak Shaving	Fortaleza Relevante
	Buen sistema de abastecimiento para manejar picos estacionales	Fortaleza Relevante
	Buena infraestructura de distribución	Fortaleza
	Mejor monitoreo de la infraestructura	Fortaleza
	Lento avance de la infraestructura en sectores de bajos ingresos	Debilidad Relevante
	Alta dependencia de personal calificado	Debilidad
Finanzas y contabilidad (Económico financiera)	Manejo conservador del pasivo institucional	Fortaleza
	Aprovechar el régimen tarifario	Fortaleza
	Rentabilidad limitada por la regulación del estado	Debilidad
	Manejo de flujo de caja (desfase entre el acuerdo y la implementación de actualizaciones tarifarias)	Debilidad Relevante
Recursos humanos	Mejora continua del capital humano	Fortaleza
	Buena relación con los trabajadores y sindicatos	Fortaleza
	Ambiente sano y seguro de trabajo	Fortaleza
	Brecha de capacidades para atender algunos segmentos de clientes	Debilidad
Sistemas de información y comunicaciones	Mejor sistema de gestión interna	Fortaleza
Tecnología, investigación y desarrollo	Inversión continua en actualización tecnológica y de equipos	Fortaleza
	Transferencia de los avances tecnológicos del grupo internacional Gas Natural Fenosa.	Fortaleza Relevante
	Falta desarrollar soluciones de eficiencia y ahorro energético	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 3. Cadena de Valor

Áreas de apoyo	Infraestructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional adecuada para responder con mayor agilidad en un entorno rápidamente cambiante. - Estructura de la organización busca la generación de sinergias entre las áreas - Concentración y especialidad, plana pero especializada - Respaldo de políticas corporativas internacionales de calidad. - Procesos estandarizados que permitan la coordinación entre todas las actividades de la organización - Descentralización y delegación de autoridad junto con mecanismos y procedimientos de control orientados a resultados. - Socialmente responsables y orientados al cuidado del medio ambiente. insitucionalizado con la fundación 				
	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en programas de desarrollo de competencias de gestión para profesionales con alto potencial - Reclutamiento, selección y desarrollo de personal - Formación de personal en prevención de riesgos, gestión de riesgos laborales y primeros auxilios - Programas orientados a mejorar la calidad de vida de los empleados y la preservación de la salud - Gestión de las relaciones con los sindicatos 				
	Desarrollo y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de métodos de operación y gestión comercial - Aplicación de nuevas tecnologías para mejorar la productividad y eficiencia - Inversión en sistemas de información para mejorar la eficiencia de las operaciones - Sistema de control y planificación de mantenimiento de instalaciones auxiliares y redes - Aportes tecnológicos e innovaciones operativas de la matriz - Modernización y homologación de procesos. 				
	Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de precios entre los 20 productores de gas en el mercado de gas argentino - Gestión del abastecimiento de gas (para poder garantizar el abastecimiento a su zona de distribución debe acudir a la Secretaría de Energía y adquirir volúmenes adicionales) - Gestión de compras "spot" (MEG) - Compras de insumos y materiales para ampliación y mantenimiento de la red de distribución 				
Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio post venta	
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la capacidad de transporte - Relación con las 2 empresas de transporte (TGN y TGS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de calidad y odorización del gas - Monitoreo de la operación del sistema de distribución - Planificación operativa - Actividades de expansión de la red de gas - Seguridad - Mantenimiento - Gestión de la planta de Peak Shaving (almacenamiento) 	<ul style="list-style-type: none"> - Operación y control de la red de distribución - Atención de interrupciones - Atención de reclamos - Atención de emergencias - Asegurar el suministro de calidad, continuo y confiable - Gestión del aseguramiento de la medición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación y cobranza - Control de suministros - Nuevas conexiones, servicios y otros. - Nuevos productos - Promoción del gas como energía alternativa. - Promoción de seguridad y ahorro energético. - Capacitaciones a instaladores y usuarios. - Nueva unidad dedicada a 	<ul style="list-style-type: none"> - Medición continua de satisfacción de clientes. - Atención telefónica. - Atención en el centro de gas - Oficina virtual 	

M
A
R
G
E
N

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 4. Análisis de la cadena de valor

Área	Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/ Debilidad
AREAS DE APOYO		
Infraestructura	Estructura organizacional especializada para atender al cliente externo e interno	Fortaleza relevante
	Respaldo de políticas internacionales de calidad	Fortaleza
	Operatividad se ve afectada por los constantes requerimientos de negociación con el ente regulador	Debilidad relevante
	Pesificación del 100% de la deuda en dólares. (Obligaciones financieras están nominadas en la misma moneda que sus ingresos)	Fortaleza
	Buen manejo de deuda	Fortaleza
Recursos humanos	Inversión en programas de desarrollo de competencias de gestión para profesionales con alto potencial	Fortaleza
	Programas orientados al desarrollo de la calidad de vida	Fortaleza
	Buenas relaciones de los empleadores con los sindicatos	Fortaleza
	Alta dependencia de personal técnico especializado con experiencia en la industria de gas	Debilidad
	No cuentan con personal calificado para lidiar con los sectores de bajos ingresos	Debilidad relevante
Desarrollo y tecnología	Aportes tecnológicos e innovaciones operativas de la matriz	Fortaleza relevante
	Iniciativa para la implementación de equipamiento optimizado para el uso de energía	Fortaleza
	Mantener estándares de seguridad y renovación tecnológica constante son una alta inversión	Debilidad relevante
Abastecimiento	La empresa no cuenta con experiencia en el mercado electrónico de gas (MEG)	Debilidad
	La empresa debe garantizar el abastecimiento de su zona de distribución, sin embargo no puede garantizar un flujo fijo de abastecimiento, teniendo que negociar compras con la secretaria de energía para adquirir volúmenes adicionales	Debilidad relevante
	La empresa compra a través de las tres formas de abastecimiento (comercializador, productor y MEG)	Fortaleza
ACTIVIDADES PRIMARIAS		
Logística de entrada	Imposibilidad de integración vertical crea dependencia de las dos únicas empresas de transporte.	Debilidad relevante
Operaciones	<i>Know how</i> de la empresa matriz	Fortaleza relevante
	Sistema integrado más eficiente de gestión interna, en alianza con HP y Cisco	Fortaleza
	Hay dificultades para el financiamiento de infraestructuras para zonas de bajos ingresos	Debilidad relevante
	Se cuenta con tecnología para mejorar el flujo dentro de nuestra red energética (<i>Smart grid</i>)	Fortaleza relevante
Logística de salida	Planta de almacenamiento criogénico de gas (<i>peak shaving</i>) con capacidad de 43,000 m3/ GNL, desligando la demanda energética del suministro	Fortaleza relevante
	Los picos de demanda pueden exceder la capacidad de manejo interno.	Debilidad
	Anomalías en los sistemas de medición y facturación, ya sean por manipulación externa indebida o fallas propias del sistema	Debilidad
Marketing y ventas	Sistema de gestión comercial automatiza y diversifica planes de pago y relaciones con clientes	Fortaleza
	Previsiones por morosidad aumentaron en 31,3% respecto al periodo anterior, debido a la mayor proporción de los clientes residenciales el área de concesión.	Debilidad relevante
	Nuevo segmento que atiende a desarrolladores inmobiliarios, arquitectos y constructores	Fortaleza relevante
	Portal de comunicación y gestión de instaladores orientado a brindar una mejor calidad de servicio	Fortaleza
	El portal web no brinda información de tarifas actuales a clientes	Debilidad
	Web para compra e instalación directa para equipos a gas	Fortaleza
	Boletín "Flash Gas" informativo que refuerza los mensajes del uso racional del gas y consejos de seguridad	Fortaleza
Servicio post venta	Se cuenta con un centro de atención telefónica "Fono Gas" para contacto con los clientes	Fortaleza
	La empresa cuenta con módulos de atención en los centros de gas y en centros integrales de pago para tramites y consultas de clientes	Fortaleza
	Oficina virtual con acceso a información y realización de tramites	Fortaleza
	Programa de medición continua de satisfacción al cliente (89,74%)	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 5. FODA Cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		1. Buen manejo del flujo demandado a través de la planta de almacenamiento criogénico de gas (peak shaving) con capacidad de 43,000 m ³ / GNL, desligando la demanda energética del suministro	1. Percepción negativa al monopolio dentro de la concesión
		2. Nueva estructura organizacional atiende mejor a los clientes externos e internos	2. Bajo poder de negociación con el gobierno
		3. Equipo especializado que atiende al segmento de desarrolladores inmobiliarios, arquitectos y constructores	3. Rentabilidad limitada por la regulación del estado
		4. Mejor segmentación de mercado residencial	4. Incremento de la morosidad
		5. Buena relación con la comunidad de clientes y organizaciones de la sociedad civil	5. La empresa debe garantizar el abastecimiento de su zona de distribución, sin embargo no puede garantizar un flujo fijo de abastecimiento, teniendo que negociar compras con la secretaria de energía para adquirir volúmenes adicionales
		6. Última tecnología e innovaciones provenientes del know-how de la empresa matriz	6. Pasividad en la captación de clientes y mala articulación con los gasistas instaladores para el segmento de bajos ingresos
		7. Se cuenta con tecnología para mejorar el flujo dentro de nuestra red energética (Smart grid)	7. Limitada capacidad de transporte contratado
			8. Hay dificultades para el financiamiento de infraestructuras para zonas de bajos ingresos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1. Estado asegura un monopolio geográfico a largo plazo	Optimizar el flujo demandado de la distribución de gas natural asignado desarrollando un Smart Grid y optimizando la planta de Peak Shaving (F1, F7, O1, O3, O4)	Desarrollar el segmento de clientes de bajos ingresos dentro del canal residencial (D1, D6, D8, O1, O3, O6, O7)	
2. Capacidad de operar a los mayores estándares internacionales de seguridad al cliente y al ambiente	Mejorar los procesos internos para alcanzar el mejor desempeño de seguridad de la industria (F6, O2, O4)	Reducir la morosidad en los clientes residenciales (D4, O3, O5, O8)	
3. Oportunidades gracias a políticas públicas de incrementar el acceso a gas a más ciudadanos (créditos, infraestructura, incentivos)	Incrementar el número de clientes desarrollando el segmento de nuevas edificaciones y comunidades de propietarios apoyados por herramientas digitales (F3, O5, O8)	Acercarnos más a los distritos donde operamos y generar actividades de valor compartido (D1, O1, O4, O5, O6)	
4. Renovación tecnológica permite operar más eficientemente	Impulsar el consumo de gas usando plataformas complementarias (productos y servicios) a la distribución de gas en alianzas estratégicas con empresas relacionadas (F2, F5, F6, O4, O7, O8)	Desarrollar una plataforma de valor compartido entre la empresa y los instaladores (D4, D6, O1, O3, O4, O5, O6, O7)	
5. Mayor uso de redes sociales e Internet para comunicarse	Desarrollar el perfil de responsabilidad corporativa (F2, F5, F6, O4, O6, O7, O8)		
6. Políticas y programas de gobierno argentino mejoran el bienestar al poblador local.			
7. Mejora del ingreso de la población más pobre			
8. Economía crece por lo menos a 8% anualmente en el presente gobierno			
		Fortalezas	Debilidades
		1. Buen manejo del flujo demandado a través de la planta de almacenamiento criogénico de gas (peak shaving) con capacidad de 43,000 m ³ / GNL, desligando la demanda energética del suministro	1. Percepción negativa al monopolio dentro de la concesión
		2. Nueva estructura organizacional atiende mejor a los clientes externos e internos	2. Bajo poder de negociación con el gobierno
		3. Equipo especializado que atiende al segmento de desarrolladores inmobiliarios, arquitectos y constructores	3. Rentabilidad limitada por la regulación del estado
		4. Mejor segmentación de mercado residencial	4. Incremento de la morosidad
		5. Buena relación con la comunidad de clientes y organizaciones de la sociedad civil	5. La empresa debe garantizar el abastecimiento de su zona de distribución, sin embargo no puede garantizar un flujo fijo de abastecimiento, teniendo que negociar compras con la secretaria de energía para adquirir volúmenes adicionales
		6. Última tecnología e innovaciones provenientes del know-how de la empresa matriz	6. Pasividad en la captación de clientes y mala articulación con los gasistas instaladores para el segmento de bajos ingresos
		7. Se cuenta con tecnología para mejorar el flujo dentro de nuestra red energética (Smart grid)	7. Limitada capacidad de transporte contratado
			8. Hay dificultades para el financiamiento de infraestructuras para zonas de bajos ingresos
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1. Estado controla tarifas con un monto tope que es posible facturar al cliente.	Incrementar el uso de gas natural como una forma de eficiencia energética y ahorro (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A4, A5, A6)	Actualizar las tarifas de cobro por la distribución de gas, mediante la unidad de regulación, aprovisionamiento y tarifas (D2, D3, D5, A1, A2, A6, A7)	
2. Inflación en alza, 9% los últimos 3 años	Desarrollar un paquete de tarifas planas que permita fijar el consumo máximo (F4, F5, A1, A6)	Incrementar el volumen de gas asignado para atender a la población en los meses de invierno (D1, D2, D5, D7, A3, A4)	
3. Hay incertidumbre en la política de estado por el cambio de gobierno, siendo un sector con alta dependencia de las decisiones de estado			
4. Cambio climático provocará inviernos más crudos, demandando mayor cantidad de gas, hoy no disponible			
5. Baja capacidad de control y cumplimiento de la política ambiental por parte del estado dificulta la migración de matriz energética a gas natural			
6. Incremento del sector informal disminuye el acceso a financiamiento para instalación de gas, elevando el riesgo de morosidad			
7. Clima de inversión y participación del sector privado en declive			

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 6. Matriz MCPE

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Penetración de mercado				Desarrollo de productos				Diversificación relacionada			
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES													
Estado asegura un monopolio geográfico a largo plazo	0.15		0		0	4	0.6	2	0.3		0		0
Capacidad de operar a los mayores estándares internacionales de seguridad al cliente y al ambiente	0.05		0		0	3	0.15	1	0.05	4	0.2	1	0.05
Oportunidades gracias a políticas públicas de incrementar el acceso a gas a más ciudadanos (créditos, infraestructura, incentivos)	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	4	0.48	3	0.36	1	0.12
Renovación tecnológica permite operar más eficientemente	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14
Mayor uso de redes sociales e Internet para comunicarse	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Políticas y programas de gobierno argentino mejoran el bienestar al poblador local.	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Mejora del ingreso de la población más pobre	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
Economía crece por lo menos a 8% anualmente en el presente gobierno	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Subtotal	67%		1.28		1.27		1.36		1.87		1.86		0.9
AMENAZAS													
Estado controla tarifas con un monto tope que es posible facturar al cliente.	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Inflación en alza, 9% los últimos 3 años	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06
Hay incertidumbre en la política de estado por el cambio de gobierno, siendo un sector con alta dependencia de las decisiones de estado	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2		0		0
Cambio climático provocará inviernos más crudos, demandando mayor cantidad de gas, hoy no disponible	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Baja capacidad de control y cumplimiento de la política ambiental por parte del estado dificulta la migración de matriz energética a gas natural	0.03	2	0.06	3	0.09		0		0	3	0.09	2	0.06
Incremento del sector informal disminuye el acceso a financiamiento para instalación de gas, elevando el riesgo de morosidad	0.01	2	0.02	3	0.03	1	0.01	4	0.04	3	0.03	2	0.02
Clima de inversión y participación del sector privado en declive	0.01	1	0.01	3	0.03	3	0.03	1	0.01	3	0.03	1	0.01
Subtotal	33%		0.61		1.01		0.57		0.97		0.77		0.45
FORTALEZAS													
Buen manejo del flujo demandado a través de la planta de almacenamiento criogénico de gas (peak shaving) con capacidad de 43,000 m ³ / GNL, desligando la demanda energética del suministro	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	1	0.15	4	0.6	2	0.3
Nueva estructura organizacional atiende mejor a los clientes externos e internos	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12	4	0.48		0		0
Equipo especializado que atiende al segmento de desarrolladores inmobiliarios, arquitectos y constructores	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Mejor segmentación de mercado residencial	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Buena relación con la comunidad de clientes y organizaciones de la sociedad civil	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
Última tecnología e innovaciones provenientes del know-how de la empresa matriz	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Se cuenta con tecnología para mejorar el flujo dentro de nuestra red energética (Smart grid)	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05		0		0
Subtotal	60%		1.63		1.99		1.4		1.42		1.26		1.12
DEBILIDADES													
Percepción negativa al monopolio dentro de la concesión	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12
Bajo poder de negociación con el gobierno	0.04	4	0.16	1	0.04		0		0		0		0
Rentabilidad limitada por la regulación del estado	0.08		0		0	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Incremento de la morosidad	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12
La empresa debe garantizar el abastecimiento de su zona de distribución, sin embargo no puede garantizar un flujo fijo de abastecimiento, teniendo que negociar compras con la Secretaría de Energía para adquirir volúmenes adicionales	0.09		0		0	4	0.36	1	0.09		0		0
Pasividad en la captación de clientes y mala articulación con los gasistas instaladores para el segmento de bajos ingresos	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24
Limitada capacidad de transporte contratado	0.05		0		0	4	0.2	1	0.05		0		0
Hay dificultades para el financiamiento de infraestructuras para zonas de bajos ingresos	0.01	4	0.04	1	0.01		0		0		0		0
Subtotal	40%		0.68		0.25		0.93		0.82		0.48		0.72
TOTAL	200%		4.2		4.52		4.26		5.08		4.37		3.19

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 7. Alineando estrategias con objetivos

	CTA	1. Mantener un Retorno sobre los Activos (ROA) encima del 8% durante los siguiente 3 años	2. Mantener un Retorno sobre el Patrimonio (ROE) encima del 13%	3. Incrementar el volumen de venta de gas por encima de 30% durante los siguiente 3 años (m3)	4. Diversificar el portafolio de bienes y servicios en los nuevos segmentos de mercado, lanzando 4 nuevos productos	5. Expandir presencia en los segmentos de bajos ingresos al 75%	6. Mejorar el desempeño como una empresa corporativamente responsable, puesto 40 medido bajo el sistema Merco en Argentina
Desarrollar el segmento de clientes de bajos ingresos dentro del canal residencial (D1, D6, D8, O1, O3, O6, O7)	4.2	X	X	X	X	X	X
Incrementar volumen de ventas desarrollando el segmento de nuevas edificaciones y comunidades de propietarios apoyados por herramientas digitales (F3, O5, O8)	4.52	X	X	X	X	X	
Optimizar el flujo demandado de la distribución de gas natural asignado desarrollando un Smart Grid y optimizando la planta de Peak Shaving (F1, F7, O1, O3, O4)	4.26	X	X	X	X	X	
Desarrollar un paquete de tarifas planas que permita fijar el consumo máximo (F4,F5,A1,A6)	5.08	X	X	X		X	X
Impulsar el consumo de gas usando plataformas de productos complementarios a la distribución de gas (F2, F5, F6, O4, O7, O8)	4.37	X	X	X	X	X	
Desarrollar una plataforma de valor compartido entre la empresa y los instaladores que permita ofrecer paquetes de servicios (D4, D6, O1, O3, O4, O5, O6, O7)	3.19	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 8. Estrategia de desarrollo del segmento de bajos ingresos

Gas Natural BAN ha identificado potencial en este segmento dado el aumento de su poder adquisitivo, el interés del Gobierno de aumentar el acceso a servicios básicos como el gas natural y la oportunidad de promover una mejora de la calidad de vida con una opción de energía más económica y limpia. Con la información disponible calculamos la demanda potencial, proyectada y los ingresos por venta de gas para este segmento:

Proyecto segmentos de bajos ingresos	2008	2009	2010	2011	2012
Demanda potencial estimada anual (número de clientes)	319.354	314.354	309.104	303.592	297.803
Demanda proyectada (número de clientes por año)	5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
Costo de instalación de red en pesos (\$1200 por cliente)	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Consumo proyectado por cliente (500 m³/año)	500	500	500	500	500
Costo del gas en pesos (0,24 m³/año)	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Ingresos por ventas de gas (pesos)	600.000	1.230.000	1.891.500	2.586.075	3.315.379

Fuente: Elaboración propia, 2014

Para promover la captación de clientes en el segmento, la empresa dará un financiamiento de 36 meses con una TEA de 3,25%. El costo promedio de instalación por cliente será de \$1.200²². La cuota mensual a pagar por cliente será de 35 pesos y será cargada a la factura de consumo.

Los cálculos de la cuota mensual a pagar por cliente y el ingreso anual para la empresa por el financiamiento de la infraestructura, se presentan en la siguiente tabla:

Cálculos del pago de clientes por la instalación de la red (pago anual por 3 años a una TEA de 3,25%)				Cuota mensual por cliente		
	Deuda	TEA	Cuota Anual	Deuda	TEM	Cuota Mensual
	6.000.000	3,25%	2.131.386	1.200,00	0,27%	35,00
2008	6.000.000	3,25%	2.131.386			
2009	6.300.000	3,25%	2.237.955			
2010	6.615.000	3,25%	2.349.853			
2011	6.945.750	3,25%	2.467.345			
2012	7.293.038	3,25%	2.590.713			

Fuente: Elaboración propia, 2014

Las inversiones e ingresos proyectados total anuales se presentan en la siguiente tabla:

Inversiones e ingresos proyectados	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inversiones	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038		
Pagos de clientes por financiamiento 2008	2.131.386	2.131.386	2.131.386				
Pagos de clientes por financiamiento 2009		2.237.955	2.237.955	2.237.955			
Pagos de clientes por financiamiento 2010			2.349.853	2.349.853	2.349.853		
Pagos de clientes por financiamiento 2011				2.467.345	2.467.345	2.467.345	
Pagos de clientes por financiamiento 2012					2.590.713	2.590.713	2.590.713
Ingresos por pagos de clientes por concepto de infraestructura	2.131.386	4.369.341	6.719.193	7.055.153	7.407.911	5.058.058	2.590.713
Ingresos anuales totales del proyecto	2.731.386	5.599.341	8.610.693	9.641.228	10.723.289	5.058.058	2.590.713

Fuente: Elaboración propia, 2014

²² Berger, G., Darmohraj, A. 2009. Gas Natural BAN y su estrategia hacia los sectores de bajos ingresos. Social Enterprise Knowledge Network.

Anexo 9. Estrategia de desarrollo del segmento de nuevas edificaciones

Gas Natural BAN ha identificado potencial en este segmento debido al auge inmobiliario y la oportunidad de generar una oportunidad de negocio conjunta con desarrolladores inmobiliarios para extender el acceso a gas natural. La inversión en infraestructura interna es asumida por cada constructora, así que los costos de esta estrategia son mayormente de gestión y están considerados dentro del presupuesto de plan de marketing.

En los primeros 3 meses del 2007 se firmaron más de 15 mil escrituras públicas por departamentos solo en Buenos Aires, pudiéndose llegar a una demanda adicional de 50 mil departamentos. En nuestra zona de concesión se proyectan para el 2007 más de 25 mil viviendas nuevas por año²³²⁴.

Así calculamos la demanda potencial y proyectada para este segmento.

	2008	2009	2010	2011	2012
Demanda potencial estimada anual (número de clientes)	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Cientes por proyecto					
Proyectos pequeños (20 departamentos)	200	200	200	200	200
Proyectos medianos (50 departamentos)	100	100	100	100	100
Proyectos grandes (150 departamentos)	40	40	40	40	40
Número de clientes (proyectos pequeños)	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Número de clientes (proyectos medianos)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Número de clientes (proyectos grandes)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Demanda proyectada (número de clientes)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000

Fuente: Elaboración propia, 2014

Y los ingresos correspondientes:

Proyecto nuevas edificaciones	2008	2009	2010	2011	2012
Número de proyectos por año	340	340	340	340	340
Número de clientes por año	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Consumo de gas proyectado por cliente (m³/año)	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281
Costo del gas en pesos (0,24 \$/m³)	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Ingresos por ventas en pesos	4.611.600	9.223.200	13.834.800	18.446.400	23.058.000

Fuente: Elaboración propia, 2014

²³ <http://www.eleconomista.com.ar/2014-05-mercado-inmobiliario-6/>

²⁴ http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/bsas_enumeros.pdf

Anexo 10. Estrategia de impulsar el consumo de gas en los clientes actuales (migración energética)

Gas Natural BAN ve potencial en promover el mayor uso de aparatos que funcionen a gas natural. Actualmente se usan, en promedio, dos aparatos, mayormente la cocina y la terma de agua caliente. De usar más electrodomésticos el consumo se podría incrementar de manera significativa, con un consiguiente aumento del ingreso para la empresa y un ahorro significativo a la economía familiar, dado el menor valor unitario del gas natural comparado al GLP y electricidad. Para promover la inversión en la compra de los electrodomésticos se propone trabajar en alianza con una distribuidora de electrodomésticos. Ellos venderían los bienes a través de nuestra página web, incluirían la instalación como parte del precio del bien y, de ser preciso, alguna obra adicional, nuestros instaladores certificados brindarían el servicio. Para activar la decisión de compra se ofrecerían modelos de entrada de línea con un descuento del 20% que cubriría la empresa directamente con la distribuidora. Este costo sería considerado a 5 años con un financiamiento bancario del 41% del valor del proyecto y el resto recursos propios.

Consumo proyectado de una vivienda promedio (85m2) en Buenos Aires				
Electrodoméstico	Horas por día	Días por mes	m3 por bimestre	m3 por año
Cocina doméstica 4 hornillas	3	31	120.9	725.4
Horno doméstico	2	10	Consumo actual 16.2	97.2
Therma 75Lts	1	31	64.48	386.88
Estufa 2500 kcal/h (Invierno)	6	31	150.04	375.1
Estufa 2500 kcal/h (Invierno)	6	31	150.04	375.1
Refrigeradora	24	31	Paquete electrodomésticos 184.6	1107.6
Lavadora	3	10	64.23	385.38
Secadora	3	10	68.89	413.34
http://www.enargas.gov.ar/SimuladorConsumos/			Consumo por hogar	3,866.00

Inversión del proyecto por familia	
Electrodoméstico	Precio
Estufa 3000 kcal/h (invierno)	349,0
Refrigeradora	699,0
Lavadora	399,0
Secadora	429,0
Mano de obra y tubería	149,0
	2.025,0

Gas Natural BAN asumirá el costo del 20% del valor del paquete de electrodomésticos, equivalente a \$405 por cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2014

<http://www.enargas.gov.ar/SimuladorConsumos/>

La inversión de la empresa sería:

Detalles del proyecto		
Numero de familias	1,305,868	
Cuota de mercado	10%	
Numero de paquetes	130,587	
Inversión Total	-264,438,270	
Inversión de la empresa	-52,887,654	
Inversión anual de la empresa	Año 0	-10,577,531
	Año 1	-10,577,531
	Año 2	-10,577,531
	Año 3	-10,577,531
	Año 4	-10,577,531

Fuente: Elaboración propia, 2014

Los resultados esperados luego de la ejecución de la estrategia

Descripción	Actual	Con el proyecto
Consumo promedio anual por cliente (m3)	1,281.00	3,866.00
Cuota del proyecto (clientes)	130,587	130,587
Volumen proyectado (mill m3)	167.28	504.85
Precio gas (\$/m3)	0.24	0.31
Resultado del proyecto		
Volumen incremental (millones m3)	337.57	
Ingreso incremental del proyecto (millones)	104.65	
Ingreso incremental anual del proyecto	20.93	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 11. Presupuesto de actividades de marketing detallado

Presupuesto de marketing	Datos en pesos Argentinos			
Implementaciones en la web	2008	2009	2010	Total
Desarrollo de una plataforma de venta web de productos y servicios relacionados al gas	78,725	47,235	47,235	173,195
<i>Inversión inicial</i>	31,490			31,490
<i>Gasto anual de mantenimiento</i>	47,235	47,235	47,235	141,705
Desarrollo de oficina virtual	31,490	6,298	6,298	44,086
Gasto total en acciones de marketing	110,215	53,533	53,533	217,281
Promoción de marketing				
Publicidad ATL	2008	2009	2010	Total
Radio	157,450	157,450	157,450	472,350
Televisión	472,350	472,350	472,350	1,417,050
Paneles publicitarios	94,470	94,470	94,470	283,410
Gasto total en publicidad ATL	724,270	724,270	724,270	2,172,810
Publicidad BTL	2008	2009	2010	Total
Nuevas Edificaciones				
Impresión de folletos y catálogos	31,490	31,490	31,490	94,470
Eventos y capacitaciones	62,980	62,980	62,980	188,940
Impresión de mensajes en los recibos	15,745	15,745	15,745	47,235
Bajos ingresos				
Impresión de folletos y catálogos	31,490	31,490	31,490	94,470
Reuniones con los vecinos	75,576	75,576	75,576	226,728
Eventos de presentación del servicio	113,364	113,364	113,364	340,092
Tradicional				
Telemarketing	28,341	28,341	28,341	85,023
Impresión de folletos y catálogos	94,470	94,470	94,470	283,410
Gasto total en publicidad BTL	453,456	453,456	453,456	1,360,368
Marketing web	2008	2009	2010	Total
Posicionamiento en los navegadores	56,682	56,682	56,682	170,046
Webmaster de redes sociales (honorarios: US 2,000 x mes)	75,576	75,576	75,576	226,728
Gasto total en marketing web	132,258	132,258	132,258	396,774
Otras actividades del plan de marketing	2008	2009	2010	Total
Implementación del servicio de cortes por consumo	31,490	0	0	31,490
Proceso de captación y alianzas con desarrolladores inmobiliarios	37,788	37,788	37,788	113,364
Implementación de sistema de tarifas planas	47,235	0	0	47,235
Punto de venta móvil				
<i>Vehículo Hyundai H1 o similar</i>	94,470	0	0	94,470
<i>Implementación del vehículo</i>	31,490	0	0	31,490
<i>Personal de atención</i>	75,576	75,576	75,576	226,728
<i>Total punto de venta móvil</i>	201,536	75,576	75,576	352,688
Implementación de sistema de medición continuo de procesos críticos	15,745	15,745	15,745	47,235
Gasto total en otras actividades	333,794	129,109	129,109	592,012
Gasto total incremental de marketing	1,753,993	1,492,626	1,492,626	4,739,245

Tasa de cambio: 3.1490

Anexo 12. Reducción del costo de ventas

Composición del costo de ventas para Gas Natural BAN

Costo de venta	2006	Participación	2007	Participación
Compras	247.439.440	69,62%	256.442.577	68,59%
Costos	107.957.469	30,38%	117.456.708	31,41%
Costo de venta	355,396,909		373,899,285	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Con una mayor inversión en capacitaciones se reducirá en 20% la contratación de servicios de terceros, que tienen un impacto aproximado de 8,4% sobre el costo de ventas.

Composición del costo de venta de la empresa				
Descripción	2007	2008		
	Costo de venta	Costo de venta	Incremento	Incremento
Remuneraciones y otros beneficios al personal	16.088.581	17.536.553	9,00%	9,00%
Cargas sociales	2.548.337	2.777.687	9,00%	9,00%
Honorarios por servicios profesionales	784.205	854.783	9,00%	9,00%
Honorarios operador técnico según CAT	9.386.326	10.231.095	9,00%	9,00%
Materiales diversos	4.050.944	4.415.529	9,00%	9,00%
Servicios de terceros	9.856.513	7.885.210	-20,00%	9,00%
Gastos de correo y de telecomunicaciones	624.960	681.206	9,00%	9,00%
Viajes y estadías	400.382	436.416	9,00%	9,00%
Primas de seguros	1.116.078	1.216.525	9,00%	9,00%
Reparación y conservación de bienes de uso	7.616.306	8.301.774	9,00%	9,00%
Depreciación de bienes de uso	57.099.482	62.238.435	9,00%	9,00%
Recupero regularizadora bienes transferidos por terceros	-4.201.857	4.580.024	9,00%	9,00%
Impuestos, tasas y contribuciones	11.700.153	12.753.167	9,00%	9,00%
Total ejercicio actual	117.478.867	125.193.576	6,567%	9,00%
Reducción en el costo de ventas para un crecimiento de ventas de 9%			2,43%	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 13. Análisis de los grupos de interés

Grupo de interés	Atributo			Tipo		Expectativas		
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo	Grado	Expectativas	Posibles acciones	
Clientes	X	X	X	Principal	Definitivo	• Precio de venta justo	Apoyo de financiamiento para el acceso al gas natural sectores de bajos ingresos	
						• Desarrollo profesional y del negocio	Lanzamiento de paquetes tarifarios adecuados a sectores de bajos ingresos (tarifa plana)	
						• Contacto y respuesta oportuna	Mejora continua del servicio	
							Desarrollo de plataformas de contacto y atención al cliente	
Accionistas e inversionistas	X	X		Dominante	Expectante	• Transparencia	Publicar reportes anuales usando estándares internacionales - Global Reporting Initiative (GRI)	
						• Comportamiento ético	Reportar únicamente lo que aporte el mayor valor percibido por los agentes externos y que tengan el mayor impacto en la organización.	
						• Rentabilidad	Mejorar el desempeño económico de la empresa	
							Continuar crecimiento en la filosofía del desarrollo sostenible	
Empleados/colaboradores		X		Discrecional	Latente	• Remuneración justa	Desarrollar capacidades que faciliten empleabilidad	
						• Capacitación Constante	Desarrollo profesional, capacitación continua	
						• Trato justo	Los programas de formación para proveedores de servicios	
							Apoyar la igualdad de oportunidades en genero	
							Culminación de estudios primarios y secundarios	
Proveedores	X	X	X	Principal	Definitivo	• Precio de compra justo	Mejore relación de negocios	
						• Desarrollo Empresarial	Negociación de precio unitario por compras de volumen	
Estado	X	X	X	Principal	Definitivo	• Cumplir la ley	Transparencia en el reporte de actividades de la empresa	
						• Pago de Impuestos	Certificaciones de desempeño ambiental, social, económico	
						• Mejorar la calidad de vida		
Sociedad-comunidad		X	X	Dependiente	Expectante	• Respeto a costumbres y al medioambiente	Fomentar Global Compact en Argentina	
						• Desarrollo local	Contribuir a la calidad de vida de las comunidades	
							Voluntariado corporativo	
							Patronato de las artes	
							Programa de alimentación y nutrición	
Medioambiente		X		Discrecional	Latente	Tecnologías limpias	Reducción de emisiones	
								Mejores prácticas para reducir huella ecológica
								Promoción de características, uso y ventajas del gas natural, así como programas de sensibilización medioambiental
								Becas a profesionales latinoamericanos para cursar Maestría en Desarrollo Sustentable
								“Programa Primera Exportación” con menor huella ecológica para pymes

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 14. Estado de ganancias y pérdidas

<u>Cuenta</u>	Estado de resultados hisotricos				
	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas Netas (ingresos operacionales)	506,789,546	511,887,987	559,725,567	492,671,236	646,080,558
Costo de Ventas (Operacionales)	(368,122,296)	(376,792,818)	(411,800,010)	(355,390,287)	(373,596,762)
Margen bruto	27.36%	26.39%	26.43%	27.86%	42.17%
Utilidad Bruta	138,667,250	135,095,169	147,925,557	137,280,949	272,483,796
Gastos de Ventas	(66,885,571)	(60,801,280)	(72,866,713)	(74,058,212)	(87,548,255)
Gastos de Administración	(16,565,454)	(18,252,971)	(26,984,366)	(35,289,604)	(42,688,450)
Gastos operativos incrementales por el proyecto					
Total gastos operativos	(83,451,025)	(79,054,251)	(99,851,079)	(109,347,816)	(130,236,705)
Otros ingresos (inversion proyecto SBI)					
Otros ingresos (Proyecto SBI 2013-2014)					
Margen operativo	10.90%	10.95%	8.59%	5.67%	22.02%
Utilidad Operativa (EBIT)	55,216,225	56,040,918	48,074,478	27,933,133	142,247,091
Ingresos Financieros	7,940,554	9,088,908	5,789,477	8,462,705	9,544,013
Gastos Financieros	71,034,233	(32,565,296)	(36,366,810)	(52,328,976)	(54,494,075)
Gastos financieros del proyecto					
Otros Ingresos	2,896,657	3,730,746	7,020,971	3,178,019	11,151,044
Diferencias de cambio netas			1,317,882	(3,881,629)	144,234
Margen financiero	27.05%	7.09%	4.62%	-3.38%	16.81%
Utilidad financiera	137,087,669	36,295,276	25,835,998	(16,636,748)	108,592,307
Impuesto a la Renta corriente y diferido	(56,731,454)	(23,893,032)	(19,318,625)	(72,766,916)	8,210,287
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	80,356,215	12,402,244	6,517,373	(89,403,664)	116,802,594
Margen neto	15.86%	2.42%	1.16%	-18.15%	18.08%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 15. Balance General y balance general proyectado sin la implementación de las estrategias

Balance general proyectado sin la implementación de las estrategias

Balance General al 31 de Diciembre (en pesos argentinos)										
Cuenta	Histórico					Proyectado sin la implementación de las estrategias				
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Caja y Bancos	32,162,425	26,574,984	10,370,045	3,365,454	8,017,420	32,078,639	56,290,990	73,568,444	70,023,926	19,022,645
Inversiones	18,880,890	7,641,778	16,903,015		63,001,469	63,001,469	63,001,469	63,001,469	63,001,469	63,001,469
Creditos por ventas	86,344,765	88,785,107	110,585,305	92,188,548	128,711,810	144,917,388	163,163,343	183,706,573	206,836,316	232,878,231
Otros creditos	11,471,480	15,982,399	30,226,938	22,730,024	22,362,513	28,066,652	35,225,779	44,211,027	55,488,195	69,641,897
Bienes de cambio	805,668	731,545	925,645	932,267	1,243,790	1,403,815	1,584,429	1,788,281	2,018,360	2,278,040
Total Activo Corriente	149,665,228	139,715,813	169,010,948	119,216,293	223,337,002	269,467,963	319,266,010	366,275,794	397,368,266	386,822,283
Creditos por ventas	6,099,626	509,384			39,062,232	39,062,232	39,062,232	39,062,232	39,062,232	39,062,232
Otros creditos	1,046,766	2,710,343	9,157,881	2,756,989	14,398,973	26,493,500	48,746,916	89,692,259	165,029,954	303,648,118
Bienes de uso	1,124,115,747	1,090,426,766	1,064,270,842	1,038,485,030	1,038,225,063	1,131,665,319	1,233,515,197	1,344,531,565	1,465,539,406	1,597,437,953
Creditos fiscales	121,777,715	103,555,662	98,863,434	54,449,962	77,972,792	77,972,792	77,972,792	77,972,792	77,972,792	77,972,792
Otros activos no corrientes	1,984,791	1,741,658				0	0	0	0	0
Total Activo No Corriente	1,255,024,645	1,198,943,813	1,172,292,157	1,095,691,981	1,169,659,060	1,275,193,842	1,399,297,138	1,551,258,848	1,747,604,384	2,018,121,094
TOTAL ACTIVO	1,404,689,873	1,338,659,626	1,341,303,105	1,214,908,274	1,392,996,062	1,544,661,805	1,718,563,148	1,917,534,642	2,144,972,650	2,404,943,377
Deudas bancarias y financieras	26,678,190	58,953,408	90,505,480	106,349,650	194,363,476	228,389,349	268,371,897	315,353,913	370,560,747	435,432,261
Deudas comerciales	51,371,807	44,901,655	86,631,158	70,640,738	136,592,212	164,961,965	199,224,023	240,602,198	290,574,483	350,925,848
Otras Cuentas por Pagar	36,195,322	41,444,757	36,338,219	39,579,456	51,629,210	56,991,661	62,911,080	69,445,318	76,658,233	84,620,315
Total Pasivo Corriente	114,245,319	145,299,820	213,474,857	216,569,844	382,584,898	450,342,975	530,507,000	625,401,429	737,793,463	870,978,423
Deudas a largo plazo	508,255,326	399,145,402	327,456,000	293,844,877	182,642,000	163,895,046	147,072,338	131,976,366	118,429,893	106,273,873
Deudas fiscales			1,158,388	5,458,452	2,948,343	4,052,604	5,570,451	7,656,787	10,524,531	14,466,349
Total Pasivo No Corriente	508,255,326	399,145,402	328,614,388	299,303,329	185,590,343	167,947,650	152,642,789	139,633,153	128,954,424	120,740,222
Total Pasivo	622,500,645	544,445,222	542,089,245	515,873,173	568,175,241	618,290,625	683,149,789	765,034,583	866,747,888	991,718,646
Patrimonio Neto	782,189,228	794,214,404	799,213,860	699,035,101	824,820,821	824,820,821	824,820,821	824,820,821	824,820,821	824,820,821
Utilidades retenidas						101,550,360	210,592,538	327,679,238	453,403,941	588,403,910
Total Patrimonio Neto	782,189,228	794,214,404	799,213,860	699,035,101	824,820,821	926,371,181	1,035,413,359	1,152,500,059	1,278,224,762	1,413,224,731
Total pasivo y patrimonio	1,404,689,873	1,338,659,626	1,341,303,105	1,214,908,274	1,392,996,062	1,544,661,805	1,718,563,148	1,917,534,642	2,144,972,650	2,404,943,377

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 16. Financiamiento para las inversiones

Préstamo por la inversión en captación de clientes para el proyecto de migración energética					
Inversión	-52.887.654				
Deuda	41,00%	Cuota		5.415.146	
Deuda	21.683.938				
TEA	7,89%				
Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización	Nuevo Saldo
1	21.683.938	5.415.146	1.710.863	3.704.284	17.979.654
2	17.979.654	5.415.146	1.418.595	3.996.552	13.983.103
3	13.983.103	5.415.146	1.103.267	4.311.880	9.671.223
4	9.671.223	5.415.146	763.060	4.652.087	5.019.136
5	5.019.136	5.415.146	396.010	5.019.136	-0

Inversión inicial en infraestructura para impulsar el segmento de bajos ingresos					
Inversión	-33.153.788				
Deuda	41,00%	Cuota		2.989.324	
Deuda	13.593.053				
TEA	3,5%				
Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización	Nuevo Saldo
1	13.593.053	2.989.324	441.774	2.547.550	11.045.503
2	11.045.503	2.989.324	358.979	2.630.345	8.415.157
3	8.415.157	2.989.324	273.493	2.715.832	5.699.326
4	5.699.326	2.989.324	185.228	2.804.096	2.895.229
5	2.895.229	2.989.324	94.095	2.895.229	-0

Préstamos consolidados				
Periodo	Préstamo	Cuota	Interés	Amortización
0	13.593.053			
1	21.683.938	8.404.471	2.152.637	6.251.834
2		8.404.471	1.777.574	6.626.897
3		8.404.471	1.376.759	7.027.711
4		8.404.471	948.288	7.456.183
5		8.404.471	490.105	7.914.366

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 17. Flujos de caja incrementales (escenario optimista y pesimista)

Escenario pesimista						
Flujo de caja incremental (en miles de pesos)	Inversión inicial	2008	2009	2010	2011	2012
Ebit sin el proyecto		163,724	175,802	188,772	202,699	217,653
Ebit con el proyecto		175,770	192,897	210,285	226,414	251,320
Ebit incremental		12,046	17,095	21,513	23,715	33,668
Ebit*(1-t)		7,830	11,112	13,984	15,415	21,884
Depreciación		1,026	1,026	1,026	995	995
(Inversiones)	-33,248	-10,578	-10,578	-10,578	-10,578	-10,578
Flujo de caja económico	-33,248	-1,722	1,560	4,432	5,832	12,301
Préstamo	13,593	21,684				
(Amortización)		-6,252	-6,627	-7,028	-7,456	-7,914
(Interés)		-2,153	-1,778	-1,377	-948	-490
Escudo fiscal		753	622	482	332	172
Flujo de caja financiero	-19,655	12,311	-6,222	-3,490	-2,241	4,068
Caja acumulada		12,311	6,089	2,599	358	4,426

Flujo económico a 5 años	
CAPM	10.06%
VAN	8,307,555
TIR	17%
VAN por 5 años adicionales	79,108,829

Flujo financiero a 5 años	
WACC	8.07%
VAN	13,182,887
TIR	35%
VAN por 5 años adicionales	79,108,829

Escenario optimista						
Flujo de caja incremental (en miles de pesos)	Inversión inicial	2008	2009	2010	2011	2012
Ebit sin el proyecto		163,724	175,802	188,772	202,699	217,653
Ebit con el proyecto		194,272	213,202	232,421	250,247	277,775
Ebit incremental		30,548	37,400	43,649	47,548	60,122
Ebit*(1-t)		19,856	24,310	28,372	30,906	39,079
Depreciación		1,026	1,026	1,026	995	995
(Inversiones)	-33,248	-10,578	-10,578	-10,578	-10,578	-10,578
Flujo de caja económico	-33,248	10,305	14,758	18,820	21,323	29,497
Préstamo	13,593	21,684				
(Amortización)		-6,252	-6,627	-7,028	-7,456	-7,914
(Interés)		-2,153	-1,778	-1,377	-948	-490
Escudo fiscal		753	622	482	332	172
Flujo de caja financiero	-19,655	24,338	6,976	10,898	13,251	21,264

Flujo económico a 5 años	
CAPM	10.06%
VAN	35,220,955
TIR	39%
VAN por 5 años adicionales	111,654,369

Flujo financiero a 5 años	
WACC	8.07%
VAN	41,605,011
TIR	81%
VAN por 5 años adicionales	111,654,369

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 18. Balance general proyectado con implementación de las estrategias

Balance General al 31 de Diciembre (en pesos argentinos)										
Cuenta	Histórico					Proyectado con la implementación de las estrategias				
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Caja y Bancos	32,162,425	26,574,984	10,370,045	3,365,454	8,017,420	56,455,132	84,979,881	107,807,442	109,504,125	68,720,250
Inversiones	18,880,890	7,641,778	16,903,015		63,001,469	63,001,469	63,001,469	63,001,469	63,001,469	63,001,469
Creditos por ventas	86,344,765	88,785,107	110,585,305	92,188,548	128,711,810	144,917,388	163,163,343	183,706,573	206,836,316	232,878,231
Otros creditos	11,471,480	15,982,399	30,226,938	22,730,024	22,362,513	28,066,652	35,225,779	44,211,027	55,488,195	69,641,897
Bienes de cambio	805,668	731,545	925,645	932,267	1,243,790	1,403,815	1,584,429	1,788,281	2,018,360	2,278,040
Total Activo Corriente	149,665,228	139,715,813	169,010,948	119,216,293	223,337,002	293,844,456	347,954,901	400,514,791	436,848,465	436,519,888
Creditos por ventas	6,099,626	509,384			39,062,232	39,062,232	39,062,232	39,062,232	39,062,232	39,062,232
Otros creditos	1,046,766	2,710,343	9,157,881	2,756,989	14,398,973	26,493,500	48,746,916	89,692,259	165,029,954	303,648,118
Bienes de uso	1,124,115,747	1,090,426,766	1,064,270,842	1,038,485,030	1,038,225,063	1,131,665,319	1,233,515,197	1,344,531,565	1,465,539,406	1,597,437,953
movilidad e infraestructura					33,248,258	32,222,157	31,196,057	30,169,956	29,175,342	28,180,729
captacion del cliente						10,577,531	21,155,062	31,732,592	42,310,123	52,887,654
Creditos fiscales	121,777,715	103,555,662	98,863,434	54,449,962	77,972,792	77,972,792	77,972,792	77,972,792	77,972,792	77,972,792
Otros activos no corrientes	1,984,791	1,741,658				0	0	0	0	0
Total Activo No Corriente	1,255,024,645	1,198,943,813	1,172,292,157	1,095,691,981	1,202,907,318	1,317,993,530	1,451,648,256	1,613,161,397	1,819,089,849	2,099,189,477
TOTAL ACTIVO	1,404,689,873	1,338,659,626	1,341,303,105	1,214,908,274	1,426,244,320	1,611,837,986	1,799,603,157	2,013,676,188	2,255,938,314	2,535,709,365
Deudas bancarias y financieras	26,678,190	58,953,408	90,505,480	106,349,650	194,363,476	184,645,302	175,413,037	166,642,385	158,310,266	150,394,753
Deudas comerciales	51,371,807	44,901,655	86,631,158	70,640,738	136,592,212	164,961,965	199,224,023	240,602,198	290,574,483	350,925,848
Otras Cuentas por Pagar	36,195,322	41,444,757	36,338,219	39,579,456	51,629,210	56,991,661	62,911,080	69,445,318	76,658,233	84,620,315
Total Pasivo Corriente	114,245,319	145,299,820	213,474,857	216,569,844	382,584,898	406,598,928	437,548,141	476,689,901	525,542,982	585,940,915
Deudas a largo plazo	508,255,326	399,145,402	327,456,000	293,844,877	182,642,000	213,691,140	250,018,634	292,521,802	342,250,508	400,433,094
Deuda adicional a LP					13,593,053	29,025,157	22,398,260	15,370,549	7,914,366	0
Deudas fiscales			1,158,388	5,458,452	2,948,343	4,052,604	5,570,451	7,656,787	10,524,531	14,466,349
Total Pasivo No Corriente	508,255,326	399,145,402	328,614,388	299,303,329	199,183,396	246,768,902	277,987,345	315,549,137	360,689,405	414,899,443
Total Pasivo	622,500,645	544,445,222	542,089,245	515,873,173	581,768,294	653,367,830	715,535,486	792,239,039	886,232,387	1,000,840,359
Patrimonio Neto	782,189,228	794,214,404	799,213,860	699,035,101	824,820,821	824,820,821	824,820,821	824,820,821	824,820,821	824,820,821
Capital adicional					19,655,205	19,655,205	19,655,205	19,655,205	19,655,205	19,655,205
Utilidades retenidas						113,994,131	239,591,645	376,961,123	525,229,902	690,392,981
Total Patrimonio Neto	782,189,228	794,214,404	799,213,860	699,035,101	844,476,026	958,470,157	1,084,067,671	1,221,437,149	1,369,705,927	1,534,869,007
Total pasivo y patrimonio	1,404,689,873	1,338,659,626	1,341,303,105	1,214,908,274	1,426,244,320	1,611,837,986	1,799,603,157	2,013,676,188	2,255,938,314	2,535,709,365

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 19. Estados de resultados proyectados con y sin el proyecto

Estado de resultados historico		Resultados sin el proyecto					Análisis vertical				
Cuenta	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas Netas (ingresos operacionales)	646,080,558	693,744,772	744,925,385	799,881,818	858,892,629	922,256,929	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas (Operacionales)	(373,596,762)	(402,371,968)	(432,056,723)	(463,931,454)	(498,157,725)	(534,909,019)	-58.00%	-58.00%	-58.00%	-58.00%	-58.00%
Utilidad Bruta	272,483,796	291,372,804	312,868,662	335,950,364	360,734,904	387,347,910	42.00%	42.00%	42.00%	42.00%	42.00%
Gastos de Ventas	(87,548,255)	(92,268,055)	(99,075,076)	(106,384,282)	(114,232,720)	(122,660,172)					
Gastos de Administración	(42,688,450)	(35,380,983)	(37,991,195)	(40,793,973)	(43,803,524)	(47,035,103)					
Total gastos operativos	(130,236,705)	(127,649,038)	(137,066,271)	(147,178,255)	(158,036,244)	(169,695,275)	-18.40%	-18.40%	-18.40%	-18.40%	-18.40%
Utilidad Operativa (EBIT)	142,247,091	163,723,766	175,802,391	188,772,109	202,698,661	217,652,635	23.60%	23.60%	23.60%	23.60%	23.60%
Ingresos Financieros	9,544,013	10,475,546	11,248,373	12,078,215	12,969,279	13,926,080					
Gastos Financieros	(54,494,075)	(24,836,063)	(26,668,329)	(28,635,769)	(30,748,356)	(33,016,798)					
Otros Ingresos	11,151,044	6,868,073	7,374,761	7,918,830	8,503,037	9,130,344					
Diferencias de cambio netas	144,234										
Utilidad financiera	108,592,307	156,231,323	167,757,197	180,133,385	193,422,620	207,692,260	22.52%	22.52%	22.52%	22.52%	22.52%
Impuesto a la Renta corriente y diferido	8,210,287	(54,680,963)	(58,715,019)	(63,046,685)	(67,697,917)	(72,692,291)					
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	116,802,594	101,550,360	109,042,178	117,086,701	125,724,703	134,999,969	14.64%	14.64%	14.64%	14.64%	14.64%

Estado de resultados historicos		Resultados con el proyecto					Análisis vertical				
Cuenta	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas Netas (ingresos operacionales)	646,080,558	719,922,926	776,365,651	836,615,446	899,961,621	969,302,525	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas (Operacionales)	(373,596,762)	(398,333,355)	(429,563,115)	(462,899,327)	(497,948,765)	(536,315,087)	-55.33%	-55.33%	-55.33%	-55.33%	-55.33%
Utilidad Bruta	272,483,796	321,589,571	346,802,536	373,716,120	402,012,856	432,987,438	44.67%	44.67%	44.67%	44.67%	44.67%
Gastos de Ventas	(87,548,255)	(95,749,749)	(103,256,632)	(111,269,854)	(119,694,896)	(128,917,236)					
Gastos de Administración	(42,688,450)	(36,716,069)	(39,594,648)	(42,667,388)	(45,898,043)	(49,434,429)					
Gastos operativos incrementales por el proyecto		(3,117,236)	(2,635,442)	(2,572,465)	(2,572,465)	(2,572,465)					
Total gastos operativos	(130,236,705)	(135,583,054)	(145,486,722)	(156,509,707)	(168,165,403)	(180,924,130)					
Otros ingresos (inversion proyecto SBI)		2,131,386	4,369,341	6,719,193	7,055,153	7,407,911					
Otros ingresos (Proyecto SBI 2013-2014)						7,648,771	-18.83%	-18.74%	-18.71%	-18.69%	-18.67%
Utilidad Operativa (EBIT)	142,247,091	185,020,666	203,049,713	221,353,141	238,330,141	264,547,525	25.70%	26.15%	26.46%	26.48%	27.29%
Ingresos Financieros	9,544,013	10,870,836	11,723,121	12,632,893	13,589,420	14,636,468					
Gastos Financieros	(54,494,075)	(25,773,241)	(27,793,890)	(29,950,833)	(32,218,626)	(34,701,030)					
Gastos financieros del proyecto		(1,710,863)	(1,418,595)	(1,103,267)	(763,060)	(396,010)					
Otros Ingresos	11,151,044	7,127,237	7,686,020	8,282,493	8,909,620	9,596,095					
Diferencias de cambio netas	144,234										
Utilidad financiera	108,592,307	175,534,636	194,664,964	212,317,694	228,610,556	254,079,057	24.38%	25.07%	25.38%	25.40%	26.21%
Impuesto a la Renta corriente y diferido	8,210,287	(61,437,123)	(68,132,737)	(74,311,193)	(80,013,694)	(88,927,670)					
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	116,802,594	114,097,513	126,532,227	138,006,501	148,596,861	165,151,387	15.85%	16.30%	16.50%	16.51%	17.04%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 20. Análisis de ratios

Análisis de ratios para el periodo 2008 - 2010

Análisis de ratios	Históricos						Sin la implementación			Con la implementación		
	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio	2008	2009	2010	2008	2009	2010
EBIT	10.90%	10.95%	8.59%	5.67%	22.02%	11.62%	23.60%	23.60%	23.60%	25.70%	26.15%	26.46%
Margen neto	15.86%	2.42%	1.16%	-18.15%	18.08%	3.88%	14.64%	14.64%	14.64%	15.83%	16.18%	16.42%
ROA	5.72%	0.93%	0.49%	-7.36%	8.38%	1.63%	6.57%	6.34%	6.11%	7.07%	6.98%	6.82%
ROE	10.27%	1.56%	0.82%	-12.79%	14.16%	2.80%	10.96%	10.53%	10.16%	11.89%	11.59%	11.25%
Liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	1.31	0.96	0.79	0.55	0.58	0.84	0.60	0.60	0.59	0.72	0.80	0.84
Solvencia (Patrimonio neto/pasivo total)	1.26	1.46	1.47	1.36	1.45	1.40	1.50	1.52	1.51	1.47	1.52	1.54
Inmovilización de capital (Activo no corriente/total del activo)	0.89	0.90	0.87	0.90	0.84	0.88	0.83	0.81	0.81	0.82	0.81	0.80
Capital de trabajo (Activo corriente - pasivo corriente)	35,419,909	-5,584,007	-44,463,909	-97,353,551	-159,247,896	-54,245,891	-180,875,012	-211,240,990	-259,125,636	-112,754,472	-89,593,239	-76,175,110
Razon de endeudamiento (D/E)	0.80	0.69	0.68	0.74	0.69	0.72	0.67	0.66	0.66	0.68	0.66	0.65
EPS (Utilidad neta/ numero de acciones)	0.25	0.04	0.02	-0.27	0.36	0.08	0.31	0.33	0.36	0.35	0.39	0.42

Fuente: Elaboración propia, 2014

Nota biográfica

Daniel Arancibia Vega Centeno

Nació en Lima, el 29 de diciembre de 1974. Egresado de la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con cursos de especialización en Sistemas de Información Geográfica en el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (Costa Rica) y el Environmental Systems Research Institute (Estados Unidos), y Sistemas de Gestión Ambiental en Florida Atlantic University (Panamá). Tiene más de catorce años de experiencia profesional internacional en la gestión conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de recursos naturales.

Andrés Siles

Nació en Lima, el 19 de junio de 1981. Egresado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Cuenta con cursos de especialización en marketing y ventas en la Universidad de ESAN. Tiene 9 años de experiencia profesional en el área de marketing y ventas.