

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
LA UNIDAD DE NEGOCIOS GASCO GLP**

ALUMNO: GABRIEL ORELLANA MUÑOZ

PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN.

PROFESOR GUÍA : FREDDY CORONADO

SANTIAGO DE CHILE

AGOSTO 2022

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente proyecto aborda la Unidad de Negocios Gasco GLP, dedicada al almacenamiento, envasado y distribución de gas licuado de petróleo (glp), por medio de dos líneas de negocios; envasado y granel. La organización cuenta con más de 160 años de historia en Chile, posicionándose en el mercado nacional como una de las principales compañías en su industria, promoviendo el consumo de glp por medio de una red de distribuidores retail considerados *partners*, permitiendo una mayor cobertura geográfica, concentrándose principalmente en la Región Metropolitana.

Durante las últimas décadas la organización se ha establecido como líder en el mercado, no obstante, existen una serie de situaciones de contexto que podría alterar el equilibrio y su liderazgo en el mediano plazo.

El objetivo del estudio consiste en desarrollar una estrategia que promueva un crecimiento en el consumo, a través de un diseño de sistema de control de gestión que permita enfrentar los nuevos desafíos de la industria, a través de un alineamiento de los esfuerzos al interior de la empresa. Para ello, se ha considerado proponer dicha formulación en tres etapas vinculantes; desarrollo, planificación y alineamiento de la estrategia.

La estrategia se plantea mediante un análisis y propuesta de las declaraciones estratégicas; misión visión y valores. Posterior a ello, se aborda el estudio de contexto realizando un análisis externo y un análisis interno. Las herramientas de apoyo para el análisis externo son; PESTEL y 5 FUERZAS DE PORTER. Para el caso del análisis interno, se realiza con la herramienta CADENA DE VALOR, concluyendo con un análisis FODA CUANTITATIVO.

Finalmente, el desarrollo de la planificación de la estrategia aborda la problemática de los procesos que aportan valor a la organización, por tanto, el estudio plantea un mapa estratégico vinculando el modelo de negocio por medio de cuatro perspectivas estratégicas; financiera, clientes, procesos internos y recursos & capacidades. Últimamente, se busca sintonía de la estrategia por medio de una propuesta de alineamiento, considerando un tablero de control para la Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.3 METODOLOGÍA.....	5
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	6
1.5 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO	7
CAPÍTULO 2. CONTEXTO GENERAL DEL NEGOCIO	8
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	8
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.	10
2.3 CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO	11
2.4 COMPOSICIÓN DEL CONTEXTO	11
2.5 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	14
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	19
3.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS	20
3.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS	27
3.3 ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO.....	34
3.4 CONCLUSIONES ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	42
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGICA	43
4.1 ANÁLISIS DE LA CURVA DE VALOR Y SELECCIÓN DE ATRIBUTOS CLAVE.....	43
4.2 SELECCIÓN DE ATRIBUTOS CLAVE.	49
4.3 DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	49
4.4 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	52
4.5 MODELO DE NEGOCIO.....	54
4.6 CAPTURA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIO	60
CAPÍTULO 5. MAPA ESTRATEGICO	65
5.1 EJES ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS;	67
5.2 VÍNCULO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LOS EJES ESTRATÉGICOS.	69
5.3 CONSOLIDADO DE OBJETIVOS DE MAPA ESTRATÉGICO.	76
CAPÍTULO 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	80
6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO.	80
6.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS, COMO REFUERZO AL CMI.	84
CAPÍTULO 7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	89
7.1 EXPLICACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	90
7.2 PROCESO DE ALINEAMIENTO.	94
7.3 SELECCIÓN DE LAS FUNCIONES A ANALIZAR	95
7.4 DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS.....	99
7.5 SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES FUNCIONALES	100
CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS	106
8.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS DESEMPEÑOS CLAVES A RECOMPENSAR.....	107
8.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ESQUEMAS DE INCENTIVOS ACTUALES	107
8.3 PROPUESTA DE ESQUEMAS DE INCENTIVOS	108
8.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	114
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES	116
CAPÍTULO 10. CONTENIDO BIBLIOGRÁFICO.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DESCRIPCIÓN DE GASCO S.A.....	10
TABLA 2 CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER APLICADA A LA ORGANIZACIÓN	29
TABLA 3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	35
TABLA 4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	37
TABLA 5 FODA CUANTITATIVO, RESULTADOS	41
TABLA 6 ATRIBUTOS DE IMPORTANCIA POR GRUPOS DE INTERÉS.....	46
TABLA 7 ATRIBUTOS SOMETIDOS A ENCUESTA	46
TABLA 8 RESULTADOS DE VALORACIÓN DE ATRIBUTOS	47
TABLA 10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	67
TABLA 9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	68
TABLA 11 CONSOLIDADO OBJETIVOS MAPA ESTRATÉGICO, EJE EXCELENCIA OPERACIONAL.	77
TABLA 12 CONSOLIDADO OBJETIVOS MAPA ESTRATÉGICO, EJE CRECIMIENTO.	77
TABLA 13 CONSOLIDADO OBJETIVOS MAPA ESTRATÉGICO, EJE INNOVACIÓN DIGITAL.....	78
TABLA 14 CMI GENERAL – PERSPECTIVA FINANCIERA.....	81
TABLA 15 CMI GENERAL – PERSPECTIVA CLIENTES.....	81
TABLA 16 CMI GENERAL – PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	82
TABLA 17 CMI GENERAL – PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	83
TABLA 18 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MAPA.....	85
TABLA 19 FUNCIONES DE GERENCIA DE COMPRAS ABASTECIMIENTO Y BODEGAS	90
TABLA 20 FUNCIONES DE LA GERENCIA DE OPERACIONES.....	91
TABLA 21 FUNCIONES Y OBJETIVOS, GERENCIA NUEVOS NEGOCIOS	92
TABLA 22 FUNCIONES Y OBJETIVOS, GERENCIA COMERCIAL ENVASADO.	92
TABLA 23 FUNCIONES Y OBJETIVOS, GESTIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES	93
TABLA 24 FUNCIONES Y OBJETIVOS, GERENCIA COMERCIAL GRANEL.	93
TABLA 25 FUNCIONES Y OBJETIVOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN.....	94
TABLA 26 MATRIZ DE IMPACTO SOBRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	99
TABLA 27 TABLERO DE CONTROL GERENCIA DE OPERACIONES	102
TABLA 28 TABLERO DE CONTROL GERENCIA DE COMERCIAL	104
TABLA 29 DESAFÍO DEL NEGOCIO Y DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES.....	109
TABLA 30 PROPUESTA DE INCENTIVOS GERENCIA OPERACIONES.....	111
TABLA 31 PROPUESTA DE INCENTIVOS GERENCIA COMERCIAL	113
TABLA 32 PROPUESTA INCENTIVO ANUAL COMPARTIDO.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PASOS DE LA METODOLOGÍA ESTRATÉGICA	6
FIGURA 2 GRUPO EMPRESAS GASCO S.A. CHILE	8
FIGURA 3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN CHILE 2021	13
FIGURA 4 ESQUEMA DE ANÁLISIS FODA UTILIZADO	20
FIGURA 5 RESUMEN FODA GASCO GLP	40
FIGURA 6 VALORACIÓN ATRIBUTOS SEGMENTO ENVASADOS	48
FIGURA 7 VALORACIÓN ATRIBUTOS SEGMENTO GRANEL	48
FIGURA 8: RELACIÓN DE ATRIBUTOS CON VALORES CENTRALES	51
FIGURA 9 MODELO DE NEGOCIOS DE CANVAS	54
FIGURA 10 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	55
FIGURA 11 MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO	66
FIGURA 12 EXCELENCIA OPERACIONAL	69
FIGURA 14 EJE ESTRATÉGICO CRECIMIENTO	72
FIGURA 15 EJE ESTRATÉGICO INNOVACIÓN DIGITAL	75
FIGURA 16 ORGANIGRAMA Y RELACIÓN CON SOPORTES EXTERNOS	90
FIGURA 17 TENSIONES POR DEMANDA DE GLP AL INTERIOR DEL NEGOCIO	94
FIGURA 18 UNIDADES FUNCIONALES DE DESPLIEGUE	95
FIGURA 19 VÍNCULO RELACIONAL DE LA ESTRATEGIA CON LAS UNIDADES FUNCIONALES	96
FIGURA 20 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO GERENCIA DE OPERACIONES	101
FIGURA 21 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO GERENCIA COMERCIAL ENVASADO	103

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El estudio presenta a la empresa Gasco GLP, perteneciente al Holding Gasco S.A, presente en Chile por más de 160 años y dedicada a la distribución de gas licuado de petróleo (glp); producto que se ofrece a través de diferentes formatos envasados y también a través de la línea de distribución a granel.

A lo largo del tiempo, la compañía se ha enfrentado a diferentes coyunturas de tipo económico, político, sociales y ambientales, siendo considerada una organización madura, que está centrada en un producto de consumo masivo y de necesidad básica, cuyo riesgo de nuevos competidores es bajo, producto de las barreras de entrada y el alto costo de inversión inicial. No obstante, en la actualidad y como consecuencia de los cambios de contexto en la industria, la posibilidad de incorporación de nuevos competidores se ve más cercana.

Frente a estos posibles cambios, existe la necesidad de iniciar una búsqueda de crecimiento en el mercado, para seguir siendo reconocido como líder en la industria, por medio de la adopción de decisiones que le permitirá responder con *una disponibilidad permanente*, siendo competitivo en relación con precio/calidad, sin perder la garantía de seguridad.

Para ello, debe superar las dificultades internas que impiden avanzar a un nuevo contexto de mercado. Por consiguiente, se debe observar y entender en profundidad las tensiones de sus procesos operacionales para ofrecer una estrategia que sea un complemento fundamental al análisis financiero. Por cierto, que los desafíos de crecimiento y posicionamiento son consecuencia de un trabajo colaborativo, de excelencia y con la oportunidad de enfrentarse a las nuevas oportunidades con espíritu de cambio.

Sin embargo, existen varias limitaciones que atentan contra la necesidad de crecimiento, radicada en deficiencias que han sido detectadas a consecuencia de fallas de alineamiento vertical, por escasa adherencia con la alta dirección; problemas de alineamiento horizontal, derivada de las tensiones entre las unidades centrales de la cadena de suministro, como también la necesidad de cambios conductuales que sea fortalecido por medio de un sistema de creencias claro y conciso.

En otro plano, se deben superar las debilidades detectadas en las competencias del personal base y la red de distribución de la línea de clientes envasado, dado que tiene que ser fortalecido por medio de sistema de medición de desempeño, integrando nuevas habilidades en beneficio de la gestión operacional y comercial que apunten a un cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida.

En consecuencia, se presenta el siguiente estudio, por medio de una propuesta de diseño para la implementación de un sistema de control de gestión (SCG) para la compañía Gasco GLP con el propósito de conferir herramientas a la organización para enfrentar los nuevos desafíos en el mercado de la distribución de gas licuado de petróleo.

1.1 Objetivos del proyecto

Por medio del presente proyecto, se ofrece una propuesta de sistema de control de gestión para la gerencia de negocios Gasco GLP, que vaya en línea con los objetivos estratégicos de la alta dirección y la dependencia con las unidades operativas claves.

Como resultado del diseño, se espera conseguir que los objetivos específicos del proyecto aborden un análisis crítico de las declaraciones estratégicas y su sistema de creencias, apuntando a una dirección estratégica con la cual se desea trabajar.

Asimismo, se ofrece un Análisis Estratégico de los Factores Externos e Internos mediante herramientas analíticas, cuyo resultado sea el insumo para proponer una Fórmula Estratégica derivada del análisis del contexto, con el foco en las oportunidades y en las debilidades detectadas.

Para lograr que la estrategia cuente con un marco de desarrollo, se plantea una alternativa de Sistema de Control de Gestión orientado a la empresa Gasco GLP, mediante la definición de la propuesta de valor, y la construcción de un Mapa estratégico traduciendo sus objetivos por medio de tableros de gestión, que deben ser vinculados con un sistema de incentivos.

Como resultado de lo anterior, se espera conseguir que los resultados específicos planteados propicien la dirección de la organización hacia los desafíos de crecimiento y consolidación del mercado de la distribución de glp en la región.

1.2 Justificación del proyecto

Por mucho tiempo, la distribución del gas ha sido considerada como una industria de gran relevancia en el desarrollo energético de Chile. Gasco GLP, ha estado presente por más de 160 años en el mercado, por medio de la venta y distribución de gas licuado de petróleo a través de sus formatos envasados y granel, con una participación del 30% en el mercado nacional. Actualmente, pertenece al holding llamado Empresas Gasco S.A. con varios negocios vinculados a la industria de desarrollos energéticos e inmobiliarios.

El desarrollo de la venta y distribución se ejecuta por medio de una cadena de distribución logística soportada por 800 trabajadores, 8 plantas envasadoras, 17 centros de distribución y una red de 630 subdistribuidores *partners*, considerados socios estratégicos, dando cobertura en casi todo el territorio nacional, con foco en la Región Metropolitana.

Durante los últimos años, se han presentado una serie de dificultades y oportunidades de contexto que obligan a realizar un balance del negocio y su estrategia. Por mucho tiempo la compañía fue considerada como una empresa de servicio público vinculada a un producto de necesidad básica, con escasa renovación del capital humano y una necesidad de potenciar la red de distribuidores asociados.

El objetivo del negocio consiste en poder dar respuesta a la entrega del producto de manera eficiente cumpliendo **estándares de seguridad y de calidad** a lo largo de toda la cadena productiva, **control sobre los costos** por medio de un desarrollo de la cadena productiva

conforme al cumplimiento presupuestario y un **nivel de servicio** que contribuya a su crecimiento en volumen de venta y cobertura geográfica, involucrando a la red distribuidores para lograr mejoras en su desempeño.

El estudio analiza las oportunidades y brechas al interior de la organización, donde se describe algunas de las variables de mayor relevancia cuya incidencia estaría provocando desalineamientos al interior de la organización:

Fallas de alineamiento vertical

Actualmente, la empresa debe someterse a la estrategia del Holding Gasco S.A, sin embargo, no es vinculante a su dirección local, lo que facilitaría la oportunidad de mejorar aspectos claves como: escasa adherencia y desconexión de los objetivos comunes; no existe un trabajo colaborativo entre las unidades críticas como Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones, y Gerencia de Abastecimiento. Se plantean las metas generales del negocio, que no son parte del desempeño de las unidades críticas, las cuales son percibidas como ajenas al desempeño personal e individual. Como consecuencia, los mandos medios -dependientes de las unidades críticas- realizan su trabajo con objetivos propios, provocando fallas en la cadena de suministro, por ejemplo, plan agregado de producción ineficiente, planificación de requerimiento de materiales costosos, incumplimientos en el plan maestro de producción, lo que gatilla una baja en la satisfacción de los clientes y la red de distribuidores.

Problemas de alineamiento horizontal

En la actualidad, la dirección y los líderes asociados no convergen, producto de las permanentes diferencias en sus objetivos. Como ejemplo de ello, es posible que se presenten desarrollos de iniciativas paralelas, buscando responder a los mismos objetivos, incurriendo en gastos innecesarios y evitables si los líderes de los equipos estuviesen coordinados. La necesidad de cumplir con el producto a tiempo para el cliente es de vital importancia, sin embargo, debe existir una coordinación de la cadena de suministro, desde la compra de materia prima, el procesamiento del producto y hasta la disposición final, para que la red de distribución pueda concurrir al llamado a tiempo.

La Gerencia Comercial fija sus metas de ventas sin la coordinación de la Gerencia de Operaciones, encargada de la producción. A su vez, no hay claridad de las necesidades de consumo por cada uno de los centros de distribución, provocando desequilibrios de stock incurriendo en un mal desempeño del área de transporte logística.

El resultado de tal descoordinación concluye con desaciertos en los Planes Agregados de Producción y Planes de requerimiento de materiales (PMR), provocando incumplimientos en la demanda y quiebres de stock; pérdida de control sobre los costos; fallas de entregas comprometidas; fallas en el abastecimiento a los clientes y centros de distribución, como también una competencia poco sana entre la red de distribuidores, perdiendo la experiencia de compra que el cliente percibe.

A su vez, uno de los mayores desafíos, es poder integrar en la dinámica de la logística de distribución global hacia el cliente, a la red de distribuidores considerados *partners* del negocio, quienes en la actualidad limitan el resultado de la experiencia de compra, afectando posibles oportunidades de mejora en la demanda, por tanto, se espera tomar control de la relación con el cliente para que sea centralizada por la organización.

Cultura Organizacional

La empresa cuenta con una base cultural muy arraigada al concepto de empresa pública, heredada por años en la industria de un producto básico, similar a las compañías de agua potable o electricidad, en donde las personas ingresaban a trabajar y permanecían en sus puestos hasta su retiro, sin embargo, este comportamiento en la organización ha provocado un desencanto y falta de motivación por mantener un trabajo centrado en el cliente y en el objetivo de conseguir una mayor rentabilidad.

En la actualidad, como se trata de una empresa privada, tiene la necesidad de avanzar en su dinámica de servicio hacia posiciones de vanguardia, incorporando procesos y talentos que se adapten a esta necesidad, pero a su vez, tener la capacidad de incorporar y convocar a todas las personas bajo un espíritu y creencias comunes que los direccionen hacia un proceso de transformación y cambios bajo el concepto de trabajo colaborativo.

Competencias

El proceso de transformación obliga a insertar profesionales con nuevas habilidades que se direccionen al cambio y a las nuevas metas, pero a su vez, el desafío que se advierte es poder fusionar y amalgamar la llegada de nuevos talentos que refresque el negocio, con la experiencia de los trabajadores antiguos por medio de nivelaciones.

Actualmente, se generan ineficiencias y pérdida de control de costos en la cadena productiva y logística de abastecimiento en los centros de distribución.

No existe una medición de desempeño, asimismo, falta de fiscalización de procesos críticos y con niveles de riesgo que atenta contra la seguridad de las personas y de las instalaciones.

Existen muchos casos de trabajadores de baja preparación académica, cuyos líderes de equipo han aprendido a través de la experiencia en el cargo. Este aspecto ha mermado la posibilidad de lograr una eficiencia en sus procesos, cuya capacidad analítica permita replantear el esquema de trabajo. Se espera poder integrar la experiencia a nuevas habilidades en los diferentes cargos claves por medio de nivelaciones, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.

Diseño y/o Implementación del Sistema de Control de Gestión

La inexistencia de una estrategia a nivel de la empresa abre brechas entre los distintos equipos de trabajo, que no apuntan a objetivos comunes, provocando baja adherencia, desorden y limitaciones al momento de responder ante resultados de relevancia. En la actualidad, no existe un rumbo de trabajo que sea integrador y colectivo entre las unidades de operaciones, comercial y red de distribución.

1.3 Metodología

La metodología presentada basa su objetivo en la revisión de los antecedentes existentes en el mercado y sus competidores, discriminándolos según su origen, de manera de poder advertir y sistematizar su revisión de forma más ordenada y congruente.

Para ello, se presenta por medio de un circuito cerrado (Kaplan y Norton 2008), en donde se aborda la metodología en las siguientes etapas; Contexto empresa y Unidad Estratégica de Negocio, Desarrollo de la Estrategia, Planificación y/o Formulación Estratégica, Alineamiento de la estrategia.

Como se mencionó anteriormente, el sistema de gestión se soporta por medio de seis pasos, sin embargo, para efectos de este estudio se consideran los primeros tres en el proceso de diseño;

Paso 1, Desarrollo de la estrategia, consiste en poder evidenciar el sello que se desea transmitir desde la alta dirección por medio de las declaraciones estratégicas misión visión y valores, y complementarlo con su análisis de factores externos e internos que evidencien los potenciales riesgos internos y oportunidades de contexto que son posibles reconocer en un análisis FODA. El análisis de la formulación de la estrategia se complementa con herramientas Pestel, cinco fuerzas de Porter, recursos/capacidades y cadena de valor.

Paso2, Planificación de la estrategia, permite visualizar los lineamientos que se desean rescatar en el plan por medio de herramientas como el mapa estratégico y cuadros de mando integrales.

Paso 3, Alineamiento de la estrategia, uno de los aspectos relevantes de la propuesta de la estrategia, consiste en poder entregar el mensaje presentado en el mapa diseñado por medio de un proceso de alineamiento, en donde se convoca a las áreas funcionales a ser partícipes del cumplimiento de metas y objetivos locales que conduzcan a los objetivos estratégicos.

Paso 4, Planificación de operaciones, en este momento del circuito, se espera tener a los empleados y a su vez a las áreas funcionales motivadas y trabajando en los objetivos del negocio. Con todo ello, es posible comenzar a realizar una planificación para sistematizar los procesos, aplicar proyectos de desarrollo que contribuyan o bien modelar las actividades por medio de metodologías eseltas, contribuyendo a realizar mejoras en la utilización de recursos.

Paso 5, el Control y aprendizaje entrega la oportunidad de medir el desarrollo de la estrategia y ajustar los lineamientos, por medio de un proceso que es iterativo, dinámico. Preparando las bases para el siguiente y último paso.

Paso 6, Probar y Adaptar, en la medida que los resultados se van presentando, como a su vez, la información registrada por medio de los tableros de control entrega datos de desempeño. Los gerentes utilizan mecanismos de integración para ofrecer oportunidades de ajustes de la estrategia a nivel táctico y operativo. (Ver Figura 1).

Figura 1*Pasos de la Metodología Estratégica**Fuente; elaboración propia.*

La teoría aplicada se complementa con las buenas prácticas, desarrolladas con éxito, en diferentes organizaciones cuyo marco conceptual es transferible siempre que se permita seguir los fundamentos base del control de gestión, focalizando en los objetivos de la Unidad Estratégica de Negocios escogida.

Con la finalidad de poder obtener un proyecto cuyo sustento metodológico permitiera ofrecer una alternativa de estudio en otros contextos, se realiza revisión de estudios de otros casos que aportan a la discusión y valoración de la metodología abordada.

1.4 Alcances y Limitaciones

El alcance del trabajo se circunscribe al contexto de Gasco GLP perteneciente al holding de empresas Gasco S.A. Su importancia es relevante para los clientes que consumen glp mediante formato envasado y granel. El éxito del negocio de la distribución de glp, se centra en la eficiencia que pueda conseguir en las unidades gerenciales desde la compra de materia prima, abastecimiento hasta el proceso de envasado y distribución retail, cuyo vínculo operacional es de gran relevancia en cada una de sus etapas.

En virtud de lo anterior, la promesa del proyecto consiste en presentar una propuesta de un sistema de control de gestión a la empresa Gasco GLP, no obstante, su implementación no está contemplada en el estudio.

1.5 Organización del documento

Este informe presenta a la organización Gasco GLP y realiza una revisión del contexto de la empresa, a través de un análisis externo e interno, mediante algunas herramientas que entregan un diagnóstico de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno y su mercado.

Luego, se analiza la propuesta de las declaraciones estratégicas misión, visión, valores (Kovacevic y Reynoso, 2010) y se contrastan con la realidad de la empresa, de manera de proponer, o bien adaptar, una nueva misión y valores, en línea con la visión corporativa.

Como complemento, se presenta un análisis estratégico por medio de un FODA (Olve et al., 2002) y las herramientas que refuercen las oportunidades de mejora y refuerzo, cuyas bondades es posible observarlas e identificarlas con un FODA cuantitativo.

Posterior al análisis y diagnóstico, se presenta una planificación estratégica, desarrollando un modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2012), como resultado del estudio previo, para enfocarse en los ejes principales que se definieron como medulares en los procesos productivos: Excelencia operacional, Crecimiento e Innovación digital. Además de incorporar los atributos claves que se desean difundir en la propuesta de valor.

Para un mayor entendimiento de la generación de ingresos y su estructura en la distribución de glp, se presenta su modelo de negocios por medio de un modelo Canvas, entregando un análisis y explicación de forma simplificada de cada apartado.

Los insumos derivados de los análisis y revisión de contexto entregan los lineamientos que son presentados en una propuesta de Mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004), cuyos objetivos son traducidos a un Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2009) (Niven, 2003).

Del mismo modo, el proceso de despliegue permite obtener los tableros de control (Niven, 2003) para las unidades funcionales claves en el desarrollo del negocio. Como refuerzo, se presenta un esquema de incentivos (Kovacevic y Reynoso, 2010) que contribuya a la integración de los colaboradores y sus objetivos al plan de la organización.

Al término del informe, se espera contar con un proyecto de Sistema de Control de Gestión como propuesta de mejoras suficientes que colaboren en poder sortear las dificultades planteadas a nivel cultural, económico-político, ambiental y social, acotadas a la empresa Gasco GLP.

CAPÍTULO 2. CONTEXTO GENERAL DEL NEGOCIO

En el presente capítulo se realiza una breve descripción del holding Empresas Gasco S.A., y luego se presenta una descripción de la empresa Gasco GLP, que lo posiciona como líder en la industria del gas licuado de petróleo. Es de gran importancia, poder entender el contexto actual y su desarrollo en la industria a fin de caracterizar las principales situaciones que sea posible utilizar en el proceso de planificación, desarrollo e implementación de la estrategia.

2.1 Descripción de la empresa.

Por más de 160 años el nombre de Gasco ha estado vinculado a la industria de la distribución del gas licuado y gas natural en Chile, posicionándose como una de las compañías más antiguas del país, figurando en la bolsa hace más de 125 años.

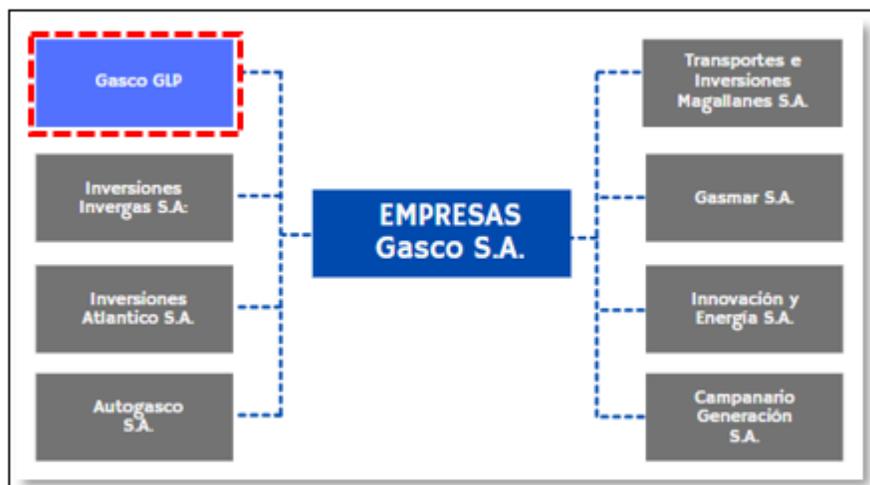
Su crecimiento en el mercado del gas le ha permitido explorar en distintos negocios vinculados al sector energético, siendo considerada como una compañía importante en el desarrollo y crecimiento del país.

En la actualidad, expande sus fronteras en Colombia, en la industria del gas licuado, buscando un modelo de negocios similar a la compañía Gasco GLP.

A continuación, en la Figura 2, se presenta la estructura del holding de Empresas Gasco, destacando la compañía Gasco GLP como sujeto de este estudio;

Figura 2

Grupo Empresas Gasco S.A. Chile



Fuente; Memoria Gasco 2019

Historia de Empresas Gasco

El inicio de la empresa se remonta al año 1856 con la oportunidad de participar de la concesión del alumbrado público de Santiago, posterior a ello, con la llegada de la energía eléctrica, el negocio de la compañía cambia a la distribución de gas licuado en el año 1956.

Lo anterior, le permite construir en Maipú la primera planta de envasado, siendo considerada una de las más grandes de la región. Posteriormente, la empresa continúa su proceso de expansión en torno a la distribución de glp en el territorio nacional, potenciando su crecimiento con la constitución de Gasmar S.A., cuyo objetivo le permite comercializar y explotar un moderno terminal marítimo en la Bahía de Quinteros.

Posterior al año 2000, la compañía cambia su razón social a Gasco S.A. y reorganiza su negocio de distribución de glp, diferenciándose de la Unidad de Negocios Gasco GLP, para en 2017 consolidar su nombre como Empresas Gasco S.A.

Durante toda su historia, ha estado buscando estrategias de posicionamiento en la industria del gas licuado, gas natural, movilidad automotriz, abastecimiento, inmobiliario, y transporte. Durante los próximos años se espera seguir incorporándose a nuevas industrias energéticas por medio de propuestas de soluciones energéticas de tendencia mundial.

Algunos datos Principales de Holding Gasco S.A.

El holding cuenta con un total de 1.911 trabajadores, de los cuales 1.042 son especialistas, 802 técnicos y 67 ejecutivos. Durante el año 2021, Empresas Gasco S.A. obtuvo una utilidad atribuible a los propietarios de la controladora de \$115.001 millones y una utilidad consolidada de \$117.726 millones; cifras que comparadas con el resultado del año anterior –cuando se registraron ganancias de \$31.847 millones y \$39.159 millones respectivamente- muestran el crecimiento de la compañía.

La organización registró un EBITDA (resultado operacional antes de depreciación y amortización) consolidado de operaciones continuas de \$62.043 millones, 4% inferior a los \$64.625 millones obtenidos en 2020.

Durante el 2021, la inversión consolidada de Empresas Gasco aumentó un 19,5%, totalizando US\$59,2 millones, en comparación con los US\$49,5 millones desembolsados en 2020. Dichos recursos fueron destinados a sustentar el normal desarrollo de los negocios de distribución de gas y a financiar el avance del Plan Estratégico, a través de diversos proyectos de las unidades de negocios, subsidiarias y sociedades de control conjunto para proveer soluciones energéticas sostenibles y eficientes, en complemento con Energías Renovables No Convencionales (ERNC).

Durante muchos años, Gasco fue considerada como una distribuidora de gas mediante los formatos de envasado y a granel. Sin embargo, durante el año 2017, presenta y pone en marcha un nuevo Plan Estratégico, llamado “Mirada 360” con la finalidad de poder abordar nuevas temáticas, ofreciendo alternativas de desarrollo energético, abriendo nuevos mercados y ofreciendo soluciones energéticas con base en el consumo del gas como combustible.

Rol de las subsidiarias y su vínculo relacional del Holding

Como se puede apreciar en el apartado anterior, el Holding Gasco S.A. cuenta con 8 negocios, sin embargo, el interés de este estudio se presenta por la relación comercial de la Subsidiaria Gasmar

S.A encargada de proveer de producto a la empresa Gasco GLP. Ambas subsidiarias se vinculan con la industria por su relación comercial de compra y venta de glp. La subsidiaria Gasmar tiene por objeto cumplir con los abastecimientos necesarios según las demandas de gas existentes, aplicando modelos logísticos de demanda estimada.

La procedencia de su abastecimiento es diversa y se están realizando contratos de importación de gas licuado con Norte América, Golfo de México; con este último, mediante un contrato “Neospot”, que incorpora reglas, tales como garantías de abastecimiento, precios, etc. De tal manera que se pueda desarrollar y cumplir con su propósito de recepción, aprovisionamiento permanente, y comercialización. En la Tabla 1 se presenta un resumen con la función principal de las subsidiarias del Holding Gasco S.A.

Tabla 1

Descripción de GASCO S.A.

Unidad de Negocios	Funciones
Gasco GLP	Unidad de negocios base, encargada de la distribución de glp en Chile. El abastecimiento lo hace por medio de compra de producto a la Subsidiaria Gasmar.
Inversiones Invergas S.A.	Empresa Financiera cuyas operaciones comerciales relacionadas con el giro social o con negocios relacionados con la industria del gas.
Inversiones Atlántico	Dedicada a las inversiones de carácter energético.
Autogasco S.A.	Su rol consiste en ofrecer el servicio de movilidad automotriz, por medio de la conversión energética del parque automotriz.
Transporte e Inversiones Magallanes	Diversificada en oportunidades de inversión inmobiliaria y de transporte, turismo y comercializadora de todo tipo de bienes
Gasmar S.A.	Su objetivo consiste en explotar comercialmente un terminal marítimo en la bahía de Quintero para la carga, descarga, almacenamiento de gases licuables, su compraventa a distribuidores mayoristas y transporte.
Innovación y Energía S.A.	Su estrategia es complementar el desarrollo energético, por medio de nuevas propuestas de consumo de energía.
Campanario Generación S.A.	Dedicada a la generación de energía eléctrica.

Fuente; Elaboración propia

2.2 Descripción de la unidad estratégica de negocios.

Gasco GLP, perteneciente al holding de Empresas Gasco S.A., dedicada a la comercialización y distribución de gas licuado de petróleo en Chile por medio de dos canales principales; distribución granel y distribución envasado.

Chile, por su naturaleza, no es un país productor de materia prima de gas licuado, por tanto, existe una logística de negocio orientada a la importación desde países productores.

La estructura de la organización contempla 6 gerencias principales que desarrollan el negocio de la distribución de glp, se trata de áreas funcionales que se interrelacionan en los procesos para mover el gas hacia cada cliente final.

Dado que existe una dependencia entre unidades, centrada en una distribución logística de glp, el desempeño de cada una de estas unidades podría afectar o alterar el resultado de la otra, obligando a mantener una coordinación, con fomento en el trabajo colaborativo, cuyo dinamismo es clave para enfrentar los desafíos de cambios de demanda movilizadas por la ubicación geográfica y estacionalidad del país.

Los clientes del negocio son consumidores retail para uso doméstico, y consumidores industriales, agrícolas, comerciales, etc., cuya utilización es para integrarlo a sus procesos productivos por medio de su matriz energética.

2.3 Caracterización del Negocio

La industria nacional de la distribución de glp, se concentra en solo algunos competidores locales, cuya competencia se centra en una mayor cobertura geográfica y nivel de servicio, en donde la oportunidad de ingresar como un nuevo competidor, hasta hace algunos años era baja derivada de alto costo de inversión inicial como principal barrera de entrada. Hoy en día con las regulaciones políticas existentes, es posible que nuevos competidores sean incorporados a la industria.

Dado lo anterior, existe la necesidad de poder analizar los siete factores de macro entorno que debe enfrentar una organización, de acuerdo a Thompson (Thompson A.J., 2001); condiciones económicas de contexto, factores demográficos, ambiente natural, factores político-legales, desarrollo tecnológico, fuerzas socioculturales, factores globales.

Del mismo modo, implica analizar factores a nivel de negocio (Porter, 1985); rivales, sustitutos, compradores, consumidores y proveedores. Esto dado que su relación -y posibles tensiones- pueden estar incidiendo en los distintos grupos de interés y en los posibles escenarios futuros como también en la situación actual de la organización.

Al analizar la materia prima, se determina que el gas es una de las fuentes de energía primaria más utilizadas por el hombre y es considerado un combustible fósil, ya que el glp es un hidrocarburo que se extrae del petróleo, sin embargo, también es posible que su extracción se haga a través del gas natural. Su composición es una mezcla entre propano y butano en diversas proporciones y tiene la singularidad de ser almacenado en estado líquido, bajo presión de menos 9 bar, lo que ofrece una versatilidad de sus usos, siendo fácil de almacenar y transportar, ya que en estado líquido es posible comprimir su volumen cerca de 250 veces.

El glp es considerado un combustible limpio, seguro, transversal y que, además, genera pocas emisiones, con un alto poder calorífico e inflamable. Una de sus mayores características es su capacidad de generar calor bajo condiciones controladas y seguras, sin embargo, cuando está fuera de control su capacidad de producir accidentes es severa, por lo que su uso, almacenamiento y transporte en gran escala debe realizarse de manera profesional y responsable, para el buen aprovechamiento de esta energía.

2.4 Composición del contexto

En el contexto internacional, se puede apreciar un cambio en las preferencias de los combustibles, dado el interés en desarrollar energías más limpias, menos contaminantes, fáciles de transportar y almacenar. Dado esto, el glp se encuentra con una oportunidad única de crecimiento, producto que las políticas energéticas de los países están cambiando. Según estudios de la World LPG Association (WLPGA), el uso doméstico del glp representa el 44% de su consumo mundial. Chile no es la excepción, ya que en nuestro país es considerado como el tercer combustible más utilizado, después de la leña y el carbón. Sin embargo, a nivel doméstico, se ubica en primer lugar.

La WLPGA señala en uno de sus informes que, en el periodo 2017/2018, a nivel mundial se continuó observando crecimiento en la industria del gas licuado de petróleo. La producción global creció un 1,4%, originado en gran parte por la mayor producción en Estados Unidos, estimada en 66 millones de toneladas, convirtiendo a ese país en el mayor productor individual, donde más de la mitad de ese volumen se destinó a los mercados externos. En el caso de Latinoamérica, Brasil y Argentina son países cuya producción también va al alza. En tanto, la demanda superó por primera vez los 300 millones de toneladas, a nivel mundial, con un aumento de 3% en el periodo señalado. (WLPGA, 2019).

Según el informe de la Comisión Nacional de Energía (CNE), donde se presenta la evolución del consumo de energía entre el periodo 1980-2006, el consumo de electricidad se ha incrementado 5 veces y el gas natural 11 veces, mientras que los derivados del petróleo 2,5 veces (CNE, 2019). El mismo informe señala que en el sector de industrias y minas, en el periodo de 2007 a 2030, el aumento del consumo de energía ocurre a una tasa de 5,8%, lo que implica que la proyección de consumo de glp se mantiene una tasa de crecimiento de un 6,5%. Para el sector Comercial, Público y Residencial, en el mismo periodo el consumo energético, crece a una tasa de 3,8%, manteniendo un incremento del glp de un 3,3% anual.

Según estudios de GLP CHILE, el glp es energía limpia y concentrada que se almacena indefinidamente y transporta en estado líquido bajo presión moderada y a temperatura ambiente. El glp se encuentra con una oportunidad única de crecimiento, producto que las políticas energéticas de los países están cambiando. Esto, por incidentes como el derrame de petróleo en Estados Unidos, y por atributos como su baja emisión de CO₂, lo que es muy importante para Chile, que deberá cumplir con las exigencias en materia medioambiental, como país ad portas de alcanzar el desarrollo económico.

En marzo del 2009, la presidenta Michelle Bachelet promulgó la Ley N°20.252, cuya finalidad es fomentar el uso de las energías renovables no convencionales (ERNCC), siendo esto un estímulo para que las compañías que generan energía eléctrica comiencen de manera progresiva a reemplazar sus matrices generadoras, utilizando nuevos sistemas de generación de energía con mecanismos de recursos renovables. Esto permitiría, en el futuro, dar un paso importante a un cambio en la matriz energética, contribuyendo a la reducción de emisiones de CO₂. (Muñoz, 2009)

El Instituto Nacional de Estadísticas, INE, destacó que -como combustible- el glp representa el 6% de la energía que se consume en Chile, siendo la tercera fuente energética a nivel residencial, después de la leña y la electricidad, con 3,5 millones de clientes. Respecto a sus atributos, señaló que es un combustible limpio, con emisiones de material particulado mínimas, con una amplia red de plantas de almacenamiento y con gran disponibilidad a nivel internacional.

En este sentido, la tendencia a nivel mundial sostiene que, dado los cambios en las preferencias de los combustibles producto de la mayor conciencia ambiental, y la estrategia de los países a transformar sus matrices energéticas haciendo uso de las energías renovables no convencionales, permite que combustibles como el gas, derivados de recursos renovables, comiencen de manera más potente a asomar como alternativas indiscutibles. Según fuentes de la WAGLP el año 2018, el crudo tuvo una participación de un 33%; en segundo lugar, está el carbón, con un 27%, y en tercer lugar aparece el gas con un 23%.

En la proyección para el año 2040, se estima que el gas continúe aumentando su participación en un 33%, ocupando el segundo lugar, después de las energías renovables. En la misma línea, se estima una alta demanda de gas y sus derivados (propano, butano etano).

En Chile, el gas licuado o gas natural como combustible es el más utilizado de forma doméstica (cocina, calefacción, etc), llegando a los usuarios a través de 3 formas; envasado, a granel o por red. En menor medida, y dependiendo de la región del país, es posible usar combustibles como parafina, leña, pellets o diésel.

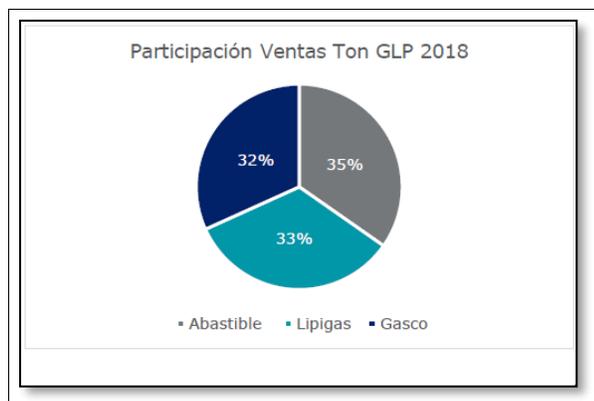
Las alternativas energéticas son diversas, pero las más conocidas son eólica, solar, mareomotriz, biomasa y biogás. Sin embargo, hay algunas limitantes que se deben resolver antes de tomar decisiones de cambio a estas alternativas, como los elevados costos, la continuidad de suministro, carencia en desarrollo tecnológico, etc.

En el contexto de la competencia nacional, el mercado está dominado por 3 compañías, cuya producción de materia prima es escasa y está dominada por las importaciones de países productores. La tendencia del dominio por las ventas de glp a nivel nacional ha sido estable durante varios años, la SEC señala que el consumo de glp (envasado y granel) en Chile fue de 1.402.716 toneladas para el año 2018.

La participación del mercado nacional durante el año 2018 se puede apreciar en la Figura 3:

Figura 3

Participación de Mercado en Chile 2021



Fuente; Elaboración propia.

En líneas generales, los factores que pudiesen estar determinando el escenario actual y su proyección para la industria, en gran medida, apuntan a las condiciones económicas y medioambientales, impulsados por fuerzas socioculturales y cambios de las políticas y marcos regulatorios, que conducen a fomentar el uso de materias primas energéticas más limpias y menos contaminantes, pero a su vez con un cambio en las políticas de estado que podrían remover el estado actual de la industria.

2.5 Declaraciones Estratégicas

Para iniciar una estrategia se debe procurar identificar cuál es el fin que mueve a la organización y de qué modo desea desarrollarse en el tiempo, para mantenerse como líder en una competencia de mercado cuya principal característica debe ser la diferenciación, en base a una propuesta de valor, que apunte a satisfacer una necesidad de consumo, o bien, que sea valorada por los clientes.

Como señala Thompson (Thompson, AJ, 2001), la estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores, más los movimientos competitivos y enfoques de negocio que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño y hacer crecer el negocio.

La dirección debe reconocer en dónde se quiere competir, a qué clientes apunta su producto y cuáles son los mercados donde se espera potenciar su idea de negocio. Con todo ello, la preparación de una estrategia comprende armar un plan para dar marcha al modelo de negocio que se quiere acuñar en la organización. Según Thompson (Thompson, AJ, 2001), se debe analizar y definir una visión de negocio estratégica, considerando una declaración de misión y su vínculo con los valores fundamentales que se fomentan de manera explícita.

En el siguiente apartado se presenta un análisis de las declaraciones fundamentales **misión, valores y visión** de la compañía Gasco GLP, considerando algunos ajustes que reflejen la propuesta del proyecto, que apunte a ofrecer una oportunidad de crecimiento en cuota de mercado en el mediano plazo.

2.5.1 Análisis y definición Misión de la empresa

Continuando con el desarrollo, es necesario realizar una revisión de las declaraciones estratégicas insertas a través de la planificación estratégica, dado que junto a los indicadores de desempeño se trata de herramientas de metodologías que orientan la toma de decisiones en la gestión de los resultados de la compañía.

De acuerdo con la literatura, la misión y visión son conceptos clave que deben definirse como propósito de gestión de la compañía, deben ser parte medular para definir las metas, ya que a través de la planificación estratégica servirán de insumo para establecer los mecanismos asociados a su control permanente.

Propuesta de misión para unidad estratégica de negocios

En el caso particular, Gasco GLP no cuenta con declaraciones estratégicas, por tanto, se presenta una propuesta y su análisis mediante el apoyo metodológico de Thompson (A.J., 2001);

Misión:

“Distribuimos glp bajo estrictos estándares de seguridad a clientes residenciales, comerciales e industriales, en distintos formatos de envasado y a granel en todo el territorio nacional”.

Al realizar la revisión de la propuesta de misión por medio de la metodología de Thompson (A.J., 2001), se obtiene:

¿Qué hacemos? (Define explícitamente a que se dedica)

Distribuir glp en todo el territorio nacional

¿Cuáles son nuestros productos? (ofrece claridad al entregar información de lo que ofrece)

Glp, equivalente a decir gas licuado de petróleo en diversos formatos envasado y a granel.

¿Cuáles son nuestros clientes? (Señala el grupo de clientes que consumen su producto)

Clientes residenciales, comerciales e industriales.

¿Cuál es la cobertura geográfica? (Presenta su cobertura de manera clara)

En todo el territorio nacional.

Como resultado del análisis realizado, por medio de la metodología señalada por el autor, se puede apreciar que la misión propuesta se enfoca en dar respuesta a las interrogantes, cumpliendo con el requisito de que debe ser concisa y fácil de recordar.

2.5.2 Análisis y definición Visión de la empresa

Como propósito del estudio se analiza la Visión de Empresas Gasco S.A. ya que cuenta con una declaración de visión que se promueve para la totalidad de la compañía, sin embargo, el objetivo de este documento es analizar y proponer una visión acorde a la Unidad de Negocio Gasco GLP.

La visión de Gasco S.A.;

Visión

Mirada 360; “Ser líderes en el desarrollo de soluciones energéticas competitivas e innovadoras en base a gas para contribuir al desarrollo sustentable de nuestra sociedad”

¿Es Medible?

Si bien es cierto, la visión parece ser desafiante, no queda definido el periodo de tiempo o al cabo de cuánto tiempo se establece el cumplimiento de la Visión, no obstante, el plan decreta el periodo de tiempo 2017-2022, sin embargo, no es explícito la consecución del objetivo como visión estratégica.

¿Se direcciona hacia el futuro?

Se logra comprender que la visión es a futuro, pero es mejorable ya que se trata de un periodo de 4 años a contar del 2017.

La idea de que se trate de un periodo de tiempo permitirá, al cabo de este tiempo, realizar un balance de dicha visión y confirmar qué tan alejados se está de la meta propuesta en el plan estratégico.

¿Es viable?

La respuesta a esta pregunta se presenta un tanto confusa al observar que existe una motivación por llegar a ser líder, pero no queda definido el modo de abordar su viabilidad. Sin embargo, demuestra un anhelo a través de una visión que más bien parece una buena propuesta para un eslogan.

¿Es fácil de recordar?

La conformación de la frase de la visión es relativamente corta y con juego de palabras que percibe como comprometida con la compañía y sus trabajadores que hace sugerir su facilidad para ser recordada.

¿Es ambigua o incompleta?

A juicio de este estudio, se aprecia que no es ambigua, ya que describe su futuro en función de lo que quiere lograr a través de una nueva propuesta de valor del negocio. Dado que se presenta como una visión que es mejorable, es posible plantear ideas de mejora que logren cerrar y potenciarla de manera más contundente.

Propuesta de Visión para unidad estratégica de negocios

Se propone ajustar una visión para la empresa, acorde a la visión de Gasco S.A. para que sea considerada y alineada con la estrategia adoptada.

“Al año 2025, ser líderes en la industria distribución de gas licuado, garantizando la seguridad de los consumidores, propiciando un mejor servicio con gran cobertura geográfica a nivel nacional.”

Al realizar el ejercicio del filtro de las preguntas que debe responder la Visión propuesta para la organización se obtiene;

¿Es Medible?

Es concreta al señalar seguridad y un mejor servicio de pre y postventa, atributos que pueden ser medidos a través de tasa de fallas de aspectos de seguridad y encuesta de satisfacción a clientes.

¿Se direcciona hacia el futuro?

Se presenta como una propuesta de visión que aspira a ser considerados líderes en el año 2025.

¿Es viable?

En la actualidad, por medio de la innovación tecnológica, integración de nuevos clientes, incorporación de los distribuidores *partners*. Es posible asegurar que la visión propuesta es viable.

¿Es fácil de recordar?

Se debe asegurar que la visión propuesta sea fácil de asimilar en el equipo de trabajadores de todos los niveles. Es concisa y no muy pomposa, más bien concreta, al señalar que desea ser líder en la industria por medio de un mejor servicio de pre y post venta. Por tanto, logra conectar a la organización de manera transversal.

¿Es ambigua o incompleta?

Se propone una visión que es concreta con dos objetivos claros, sin duda, que es una propuesta de visión que apunta a señalar de manera tacita cual es el foco de mejora y con una definición de tiempo acotada.

Finalmente, se debe apuntar a la visión global de la organización, de manera que la estrategia de la compañía esté enfocada en aportar al valor total, siendo sostenible y coherente con su estrategia más particular.

Durante el desarrollo de la estrategia de la empresa, se debe construir un modelo estratégico que sea inspirado en la propuesta de la alta dirección, entregando los atributos que sean relevantes para los consumidores finales, pero que a la vez tengan consistencia con los recursos y procesos internos y exigidos por la totalidad de los grupos de interés.

En general, una estrategia que desea sostener un sentido de apertura con algunos ejes estratégicos concretos debe procurar mantener un método cuya bajada en los distintos niveles jerárquicos, para que logre permear en función de la valorización y propuesta de valor con sentido de involucramiento participativo y activo de la fuerza laboral en su conjunto. La propuesta de visión de la organización apunta a ofrecer un pilar que va en línea con la propuesta de la compañía en general.

2.4.3 Análisis y Definición de Creencias

La cultura de la compañía Gasco S.A. se centra en la promoción de sus valores mediante un Programa de Capacitación "**Somos un 7**", tales valores son;

Somos Evolución; *Cuestionémonos la manera de hacer las cosas.*

Somos Colaboración; *Trabajemos colaborativamente.*

Somos Excelencia; *Hagamos las cosas bien.*

Somos para el Cliente; *Pongámonos siempre en el lugar del cliente.*

Somos Positivos; *Trabajemos colaborativamente.*

Somos Emprendimiento; *Emprendiendo en nuestro trabajo.*

Somos Orientación; *Guiando y apoyando a nuestro equipo.*

Al insertar en la medula de la compañía la promoción de estos valores, se pretende dar un contexto diferenciador, orientado a la promoción de la estrategia establecida mediante el alineamiento de los empleados.

A primera vista, se puede argumentar que siete valores parecen ser demasiados para ser internalizados por los trabajadores, por tanto, la sugerencia es contar con no más de tres valores, escogiendo los que más se ajusten a la ideología de la organización y su estrategia.

Ahora bien, otro aspecto a considerar es que responda a unos requisitos básicos, como, por ejemplo, debe haber coherencia, ser definidos, medibles y significativos para la estrategia, ya que -como se señala- deben responder a la identidad de la compañía y pueden permanecer por mucho tiempo, siendo un sello que, bien transmitido, pueda ser vivido por los trabajadores, destacando y definiendo quiénes somos.

Propuesta de valores para el Negocio

Luego del análisis anterior, se propone que la compañía decida reorientar sus valores corporativos que resguarden y comprometan a los trabajadores, pero que, a su vez, definan su compromiso con la estrategia. En esta línea, se presentan los siguientes valores para la empresa, que convergen con los siete propuestos inicialmente;

Colaboración; confirma que la relación al interior de la compañía se base en función del trabajo colaborativo, para ganarse la confianza y las buenas relaciones al interior y hacia el resto. Con ello, se logra agrupar los otros conceptos de “Orientación” y “Positivos”.

Excelencia; apunta a realizar las tareas de manera eficiente y oportuna, integrar buenas prácticas y competencias con la finalidad de afianzar la relación con el cliente y los colaboradores de otros departamentos.

Dispuesto al cambio; este valor agrupa “Evolución” y “Emprendimiento”, ya que se refiere a estar en constante movimiento con una mirada de cambio y apertura a nuevos desafíos, correlacionando el pilar corporativo, que sugiere una evolución de su industria, a través de la exploración de nuevos negocios con el gas como fuente de energía primaria.

Con lo anterior, se pretende conseguir una internalización de los valores centrales propuestos a fin de establecer una cultura organizacional que refleje el interés superior de la compañía. El marco de acción de cada uno de los empleados y pretendientes del negocio debe cursar un rumbo en donde el trabajo colaborativo permita responder a la problemática del día a día, pero sin perder el horizonte que los obliga a estar dispuestos al cambio, cuyo resultado sea siempre de excelencia y en pro de los resultados corporativos y de los clientes.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El planteamiento de un análisis estratégico tiene por objetivo evaluar en profundidad la compañía para realizar una propuesta de acciones que perduren en el tiempo y que aporten a mejoras sostenibles, sustentables y económicamente rentables tendientes a direccionar el rumbo hacia la estrategia deseada.

En el análisis estratégico, debe haber un énfasis focalizado en el estudio de las variables que pudiesen afectar el cumplimiento de la estrategia planteada. Es necesario poner en perspectiva los cambios y el entorno competitivo existente para poder delatar la situación de las capacidades de la compañía, como de las oportunidades que se presentan en su marco de operación. Es importante destacar que es clave para ello la evaluación mediante un análisis FODA, que detecte información de valor tanto al interior como exterior de la compañía.

Se debe ser sistemático en la revisión de los factores externos e internos, ya que, según Thompson (A.J., 2001) en el ambiente externo existen a lo menos siete factores a revisar; demografía, fuerzas socioculturales, factores políticos legales y regulatorios, ambiente natural, factores tecnológicos, fuerzas globales y condiciones económicas generales.

Cada uno de los factores mencionados, inciden sobre el negocio, dependiendo del momento cuya afectación tiene una mayor participación e incidencia, es por ello, que el análisis debe tener como regla, analizar en detalle con información sostenida en argumentos concretos. Por tanto, la empresa Gasco GLP debe considerar un plan de acción que le permita responder a la organización matricial, aportando con un aumento de la demanda de gas licuado en el tiempo, pero de una manera regulada y consistente.

Es por ello, que el planteamiento que se presenta en este informe para establecer una mecánica de análisis se desarrolla mediante el Análisis FODA (Olve et al., 2002), en donde se ahonda y revisa las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que en la actualidad son las relevantes, cuyo rol en la industria puede ser planteado en dos contextos; su análisis basa su esencia en un **análisis externo** y en una segunda etapa en un **análisis interno**.

Para la revisión y **análisis externo** se consideran los aspectos propios del negocio y su industria que pudiesen estar afectando su desempeño en función de sus propias fortalezas y debilidades. Para poder abordar el análisis externo, se debe realizar una mirada de los factores del entorno que podrían afectar su resultado. Para ello, el entorno mediante un análisis Pestel (Kaplan y Norton, 2008) y posteriormente se realizará una revisión del Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Francés, 2006).

Para el caso del **análisis Interno**, el foco de atención y su evaluación sistemática se realizará en función de las herramientas de Cadena de Valor (Anthony y Govindarajan, 2008).

En la Figura 4 se presenta un esquema gráfico de los análisis realizados:

Figura 4

Esquema de Análisis FODA Utilizado



Fuente; Elaboración propia

Las herramientas antes descritas, sirven de apoyo para entender el comportamiento del macroambiente y su incidencia en los resultados. Por tanto, se debe destacar que es relevante en la evaluación evidenciar cuáles son los factores estratégicamente importantes, fuera de las fronteras de la industria donde se ubica la empresa (A.J., 2001).

3.1 Análisis de los Factores Externos

A continuación, se entrega un análisis destacando los factores relevantes que están incidiendo en la industria, mediante un Análisis Pestel y Cinco Fuerzas de Porter;

3.1.1 Análisis Pestel

Esta herramienta analiza los factores externos que pudiesen afectar al negocio y que no existe posibilidad de influenciar sobre ellos. El reconocer el ambiente externo permite valorar las oportunidades para sacarles partido, como, asimismo, minimizar el riesgo de las posibles amenazas;

Entorno Político. Chile es un país netamente importador de Gas, por tanto, su abastecimiento depende de los países que cuentan con reservas de hidrocarburos y que pudiesen contar con ventajas en las importaciones de manera rápida y oportuna, a precios competitivos y con un volumen de producción acorde a las necesidades del consumo de nuestro país.

En este contexto, hace dos décadas se aprecia a simple vista que Bolivia y Argentina, como países limítrofes y con reservas de hidrocarburos para la producción de gas natural y gas licuado, eran candidatos idóneos para realizar alianzas estratégicas de importación de gas a través de la construcción de gasoductos, pero ambos proyectos fracasaron; en el año 2003 en Bolivia estalla la llamada “Guerra del Gas”, luego de la elección de Evo Morales como presidente, lo que dejó sin efecto la construcción del gasoducto tras la estatización de los hidrocarburos. En la actualidad, luego de la crisis de los precios de los hidrocarburos a nivel internacional ocurrida en el año 2014, Bolivia no ha podido repuntar en la exportación por falta de capacidad productiva.

Por su parte, Argentina en el año 2007 cierra el envío de gas a Chile tras una ola polar que que significó un aumento del consumo interno de gas. Durante el año 2019, de manera incipiente se

reinicia la importación de gas desde Neuquén (Vaca Muerta), sin embargo, no existe la confianza en el país argentino luego de las medidas de corte hace más de una década, obligando a nuestro país a buscar abastecimiento en diferentes mercados.

Posterior a ambas crisis con los países vecinos, Chile ha debido plantear sobre la mesa la problemática de su matriz energética, intentando resolver a través de dos vías: generación de energía a través de recursos renovables y cerrando contratos con grandes productores a nivel mundial.

Uno de los principales países desde donde Chile se abastece es Trinidad y Tobago y en segundo lugar Estados Unidos; en el año 2016 se firma un contrato de largo plazo con British Gas y GNL Chile para la llegada de los primeros barcos a nuestros puertos. La tendencia de ambos países exportadores seguirá creciendo y favoreciendo a Chile con la ampliación del Canal de Panamá, mejorando los tiempos de entrega.

Se espera que el consumo de gas en Chile siga en alza ofreciéndose como una oportunidad de contexto consiguiendo nuevos consumidores de glp, favorecido por un factor demográfico originado por la inmigración, la concentración de la población y por la tasa de envejecimiento que va en alza. Por otra parte, su aumento se estima que sea a consecuencia de la generación eléctrica mediante el gas como respaldo a la producción solar o eólica.

En otro plano político, que en la actualidad está tomando gran relevancia, es la coyuntura derivada de la búsqueda por una justicia social sobre los recursos que son vitales para la población, argumentado bajo situaciones de colusión en algunas industrias tales como papel tissue, industria de la carne y pollo, farmacias, supermercados y pañales.

Así como las industrias anteriores pueden ser consideradas en el ámbito económico-social del presente análisis, en el ámbito político, **se especula modificaciones legales que puede ser considerada una amenaza para los competidores actuales**, abriendo una comisión integrada por economía, minería y energía, ha puesto foco en la distribución del gas y actualmente a consecuencia de casos de colusión descritos, concentración de precios y baja competencia busca que exista mayor participación de por medio del ingreso de nuevos competidores al mercado de la distribución de glp.

Una de las propuestas de mayor relevancia es por medio de la participación de los municipios, integrando esta industria en un modelo similar al desarrollado con las farmacias populares. Por tal razón, el desempeño de la empresa procurando una diferenciación por un mejor servicio, a precio competitivo, parece ser la oportunidad de mantenerse en el mercado como uno de los principales distribuidores.

Entorno Económico. Según los registros y estudios del Banco Central, el crecimiento en Chile bajó notablemente luego del estallido social, tocando el umbral del 1% para el año 2019. Las estimaciones para el año 2020 maneja cifras del orden del 0,5 a 1,5 %. Estos cambios en las proyecciones estarían afectando de manera considerable la actividad económica en el corto plazo. En un escenario de demandas sociales, la recesión, el desempleo, la volatilidad del dólar, presiones inflacionarias, reducción de la inversión parecen tomar más significancia en la discusión actual.

Estas variables ciertamente confluyen y golpean en la economía de las industrias que articulan como columna vertebral al país. La industria del gas no está ajena al impacto de las variables como la volatilidad del dólar, la reducción de las inversiones. Sin embargo, la primera parte del año 2019, presenta resultados positivos para la industria con aumentos en las compras de gas natural y petróleo.

No obstante, y conforme a los resultados de los próximos dos años, se espera que la tendencia de la demanda energética siga en alza, apalancado por el crecimiento industrial en Chile. Según la SOFOFA (2014), los 3 pilares de la economía en Chile son; Industria de manufactura, Extracción y exportación de recursos naturales, la industria de la construcción, representando el 30% del PIB.

El planteamiento del gobierno, luego de las experiencias pasadas con los vecinos argentinos, apunta a diversificar la matriz energética y las fuentes de su origen. Esto implicó que Chile decidiera optar por proyectos de gran envergadura para el almacenamiento de gas para negociar con distintos productores internacionales. Actualmente, ya se vuelven a reconsiderar alternativas de otros proyectos de almacenaje en la zona norte del país como complemento para el consumo de energía de la industria minera.

Entorno Social. El desarrollo del entorno social y su estallido a consecuencia de las desigualdades que se han evidenciado debido a la privatización de los servicios básicos, la administración de los fondos de pensiones, las alzas en transporte público, salud, educación, vivienda, etc.

Lo anterior, sirvió de caldo de cultivo para la sociedad actual, marcada por la generación de los “Millenials” con una mayor conciencia derivada de la globalización, mayor conexión y comunicación virtual. Para ellos no hay fronteras entre países donde se comparten ideales como la vida sana, ecologismo, etc.

La amenaza de restricciones medioambientales más severas, derivada de una conciencia social y medio ambiente, se presenta un contexto país, donde la sociedad en su conjunto está impulsando un cambio en profundidad sobre cómo será construido en el futuro, con esperanza de mayor equidad, cuidado del medio ambiente, mejores expectativas en mejores pensiones, acceso a salud y educación.

Es posible aseverar que los cambios que se puedan presentar van a afectar las industrias en general, y para el caso de la industria del gas es preciso aclarar que en la actualidad es un bien de consumo básico para la población, sin embargo, se están presentando cambios importantes que se pueden acelerar durante los próximos años y que sean alternativas al consumo del gas, principalmente a nivel doméstico y domiciliario, apalancado por la industria de la construcción que presenta desarrollos inmobiliarios autosustentables cuyo consumo de energía se centra en la electricidad y energía solar.

Entorno Tecnológico. El desarrollo del negocio en torno al gas aún tiene problemáticas pendientes por resolver, como abastecimiento y almacenaje, peak de demandas según épocas del año, nuevos mecanismos de envasado y distribución, etc. En general, se espera que la incorporación de nuevas tecnologías permita responder a una industria que en Chile aún está en una etapa en desarrollo derivada de la revolución digital para lograr una mayor eficiencia que favorezca la reducción de costos para que sea traspasado al cliente final.

La tecnología está siendo incorporada en toda la cadena productiva de la industria del gas, desde los productores, implementando plantas de extracción en sitios inhóspitos, como también en el transporte marítimo, terrestre y su almacenamiento en plantas de licuefacción, lo que implica una verdadera **oportunidad para el glp al realizar desarrollos tecnológicos que apunten a hacer usos múltiples, seguros y eficientes del gas.**

Por otra parte, el desarrollo de tecnologías que permitan contar con el gas como alternativa a la generación de energías derivadas del carbón, petróleo, inclusive siendo de importancia en plantas de generación de energía eólica y solar en complemento a estas.

La digitalización también ha permitido contar con desarrollos tecnológicos que van al servicio del consumidor, en la actualidad ya existen ejemplos de aquello; en el caso de clientes que consumen glp a granel ya se hace en algunos casos, seguimiento de consumo remoto, o bien en el caso de clientes de glp envasado, en la industria se ha desarrollado aplicaciones de celulares para solicitar un nuevo cilindro.

En general, la cadena productiva de la industria gasífera sigue dando pasos importantes para su producción de manera segura y eficiente, en concordancia con los tiempos actuales que buscan desarrollos económicos que sean sustentables y conectados con el consumidor.

Entorno Medioambiental. Paralelo a la crisis social actual, se ha incorporado la crisis medioambiental con escases de recursos derivada del cambio climático y cuya economía local basada históricamente en la explotación de los recursos naturales; según datos de la Fundación Heinrich Böll, (Böll, 2020) el 80% del consumo de agua dulce en Chile, es utilizada para la agroindustria, estimaciones agudiza aún más la necesidad de cambio.

Uno de los puntos de la agenda climática derivada de la crisis social, es presionar a la presidencia de la COP25 para que en Chile se cierren las centrales eléctricas a carbón, como también la salida del carbón de la zona de Puchincavi-Quinteros, cuya zona tiene una alta tasa de contaminación derivada de las centrales eléctricas a carbón (Böll, 2020).

A nivel gubernamental, las decisiones y propuestas de desarrollo del país están orientadas a preservar el medio ambiente, como también poder resolver su matriz energética, es así como ya en diciembre del 2018, la titular de la cartera, Susana Jiménez, se refirió a uno de los principales desafíos al señalar que su desafío es avanzar en la mesa de trabajo de la des-carbonización. (Fuente diario "El día 01-12-2018). Es por ello, que las alternativas de desarrollo mediante el gas, considerando sus propiedades como una energía más limpia, permiten fomentar su crecimiento en su consumo.

Al permitir entrar en una economía con base en el cuidado del medio ambiente, permite establecer el mercado gasífero como una opción más eficiente y sostenible cuya demanda es creciente.

El foco de atención en la actualidad es a buscar soluciones que colaboren con una industria moderna, que promueva el uso de energías limpias, en este contexto el gas cuenta con ventaja que debe saber sacar partido frente a otros combustibles de origen fósil, junto con ello, las empresas gasíferas dedicadas a la comercialización y distribución de glp, deben incluir una

cultura medioambiental, restringiendo y limitando sus oportunidades en su negocio, debiendo reevaluar sus costos.

Entorno Legal. En Chile, las empresas que desarrollan su negocio en torno a los combustibles, se encuentran reguladas por la Ley N°18.410, que establece la creación de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles con la finalidad de fiscalizar y supervigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, y normas técnicas sobre generación, producción, almacenamiento, transporte y distribución de combustibles líquidos, gas y electricidad. (Copec, 2018).

Asimismo, se establece mediante la Ley de Servicios de Gas y sus Modificaciones Decreto n°323 del Ministerio de Minería publicada en mayo de 1931; El transporte, la distribución, el régimen de concesiones y tarifas de gas de red, y las funciones del Estado relacionadas con estas materias se regirán por la presente ley, y en lo que ésta no prevé, por las leyes, decretos, reglamentos y ordenanzas vigentes.

A la ley anterior, en febrero del 2017, se incorporan nuevas modificaciones y otras disposiciones legales, donde uno de los aspectos relevantes es el cambio en la normativa sobre cambio de proveedor y normas que prohíben los pactos destinados a capturar clientes o consumidores. (<https://www.carey.cl/>, 2017)

La agenda del Estado presenta el tema de la transformación energética como uno de sus ejes para el desarrollo de su plan. Sin embargo, existe incertidumbre y falta de acuerdos en varios otros temas relativos que aún falta por discutir. El desafío del actual gobierno y de los venideros es legislar en favor de un cambio en el desarrollo energético nacional y poder presentar alternativas y potenciar la diversificación de la matriz energética del país, con varias opciones para la población.

3.1.2 Las 5 Fuerzas de Porter.

Continuando con el análisis externo, es necesario agregar una perspectiva que complemente al análisis anterior, y en concordancia con el análisis sistemático que se plantea es necesario hacer un barrido de los aspectos o factores que se plantean a través de las *5 Fuerzas de Porter*, en donde se espera que esta herramienta aclare el carácter y la fuerza de las variables observadas;

Rivalidad entre competidores. Como ocurre en la mayoría de los mercados en Chile, en el mercado del gas existen solo 3 competidores de importancia cuando se trata de la competencia por la distribución de gas mediante el modelo de envasado y granel. Junto a Gasco GLP existen dos grandes compañías; sin embargo, la orientación y participación del mercado son distintos. Gasco cuenta con una participación del 27% a nivel nacional y un 33% a nivel de la región metropolitana, los otros dos tercios se reparten en similares proporciones entre los otros competidores.

La competencia entre las 3 compañías se da en un contexto de diferenciación por publicidad o posicionamiento de marca, cobertura geográfica, y en menor medida por precio, ya que tratándose del glp considerado un producto de escasa diferenciación es tratado como un *commoditie*.

Lipigas nace en Chile en el año 2000 con la unión de un grupo de empresas distribuidoras de gas licuado, desde el año con presencia en Perú y Colombia. En nuestro país, cuenta con 14 plantas de almacenamiento y envasado, durante los últimos años se ha centrado en un proceso de transformación digital que lo ha llevado a seguir posicionando las ventas a través de un sistema de reparto de cilindros en línea, con valores para el año 2018 de un 24% consolidando un crecimiento sostenido durante los últimos cinco años de 3 a 3,5%.

Asimismo, Lipigas está en pleno desarrollo para su implementación de un terminal marítimo en alianza con Oxiquim en la ciudad de Mejillones, aumentando la capacidad de almacenamiento en el norte del País. (Fuente; Memoria Empresas Lipigas 2018).

Dicha compañía, en pocos años ha logrado posicionarse en el mercado nacional y con grandes expectativas en la región, cuenta con algunos reconocimientos figurando en los primeros lugares del ranking Great Place to Work Chile durante 9 años consecutivos, 1° lugar sector Gas en premio Lealtad del Consumidor NPS Alco, 1° Lugar Categoría Energía y Distribución, Merco Talento, 1° Lugar sector gas y cilindros y 1° lugar gas medidor, en Praxis Xperience Index.

En el caso de Abastible, pertenece a la Multinacional Empresas Copec, cuyo desarrollo de negocios, incluye Forestal, Pesquero, Combustible entre otros. El negocio de comercialización y distribución de gas inicia su operación en el año 1956, a través de Abastible, con 10 plantas de almacenamiento y envasado de gas licuado, un total de 7,1 millones de cilindros y 63 mil tanques de almacenamiento en hogares comercios y sector industrial. En total abarca el país con 1300 distribuidores llamados socios estratégicos.

Destaca principalmente por el desarrollo de innovación durante el año 2018, con un medidor de gas de cilindros, otro sistema de control telemétrico para los clientes que consumen gas a granel, y una nueva función móvil para realizar seguimiento a los pedidos de los clientes. (Copec, 2018) Su política de trabajo desde una óptica regional queda evidenciada por las “cumbres regionales” donde se genera la instancia para compartir experiencias y metodologías de desarrollo que van cultivando una cultura a través de las buenas prácticas basadas en su experiencia y resultados. Otro competidor de importancia es Metrogas, de propiedad de Empresas Copec que desarrolla su negocio en la distribución de gas natural en la Región de O’Higgins, Metropolitana y Los Lagos a clientes residenciales, industriales y comerciales, el medio de abastecimiento es a través de una red de ductos que conforman una red de 5600 km.

En total cuenta con 728 mil clientes, con ventas en 2018 de 984,5 millones de m³ de gas natural. Si bien es cierto, se trata de un competidor más restringido en términos de cobertura, la tendencia es a poder abarcar otras zonas geográficas, pero la inversión inicial es una restricción que debe ser evaluada en cada caso y su implementación es un tema de estrategia frente al posicionamiento de la compañía respecto de sus competidores. (Copec, 2018)

Nuevos competidores. La aparición de nuevos competidores, implica superar varias barreras iniciales, por mencionar algunas; costo de inversión inicial, cumplimiento legal, normativo y estándar de calidad, costos de publicidad y posicionamiento de marca, entre otros.

En regiones, existen distribuidores de cilindros en menor escala que no son necesariamente un riesgo en el mercado, pero que podrían ser considerados nuevos competidores si su estrategia implica un crecimiento asociativo, derivado de la oportunidad que se presenta en el contexto

actual derivada de la necesidad del ingreso de nuevos competidores vinculados a los municipios, por tanto, es posible vislumbrar en el mediano plazo la **aparición de nuevos competidores que podría ser considerada como una amenaza.**

Productos Sustitutos. El consumo de gas como una alternativa de calefacción está en crecimiento, tanto por su poder calorífico, como por ser considerada una energía más limpia que la parafina, leña o el carbón. Una de las desventajas del gas era el precio en relación a los sustitutos, sin embargo, con el correr de los años la innovación e implementación de nuevos mecanismos productivos favorecidos por la revolución industrial, la eficiencia en términos de costos ha mejorado, asimismo, negociar estrategias de compra con proveedores directos a mejor precio. Esto ha permitido que se considere al gas como un producto más competitivo en términos de precio.

La Industria de la energía está tomando un rumbo de crecimiento logrando diversificar sus fuentes de producción, en el caso del gas como combustible, originado por sus beneficios y ventajas está abriendo nuevas oportunidades para todos los productores.

Actualmente, la necesidad de sacar provecho al glp -como fuente de energía más limpia que las tradicionales- **permite la búsqueda constante de alianzas con nuevos proveedores** que a su vez son desarrolladores de equipamiento o tecnologías cuya preocupación es el uso de energías limpias, renovables.

En este escenario el mercado cambia, producto de la entrada de productos sustitutos que deben cumplir con los requisitos de ser considerada energía limpia, de baja emisión y menos contaminante en su producción. En este escenario, se asoman fuentes de energía renovables consideradas como fuentes de energía alternativas, tales como; eólica, geotérmica, mareomotriz, solar, biomasa, etc.

Este tipo de energías considerados alternativos surgen a consecuencia de la necesidad de poder resolver la demanda de consumo de energía en la medida que las fuentes de energía tradicionales se van agotando o bien son consideradas sucias o muy contaminante, en especial los combustibles derivados de los hidrocarburos y el carbón. Sin embargo, deben sortear la problemática de su continuidad de suministro como también poder abarcar la mayor cantidad de zonas geográficas posibles.

En otro escenario, surge la energía eléctrica como una fuente de energía de importancia para el consumo humano que podría estar en condiciones de competir con el glp, uno de los ejemplos es el reemplazo del gas para cocina y calefacción por energía eléctrica, principalmente en el mercado de la venta de casas y departamentos nuevos, cuyo público objetivo es la sociedad pujante, con ingresos por sobre el promedio nacional. Las ventajas de la energía eléctrica, es la nula emisión de partículas y su gran poder calorífico, sin embargo, el costo medioambiental de producir energía eléctrica también está siendo observado con atención, de manera que una alternativa es a producir electricidad mediante el abastecimiento de energía con glp.

Poder de negociación de los proveedores. Una de las negociaciones más importantes se desarrolla en torno a la compra de glp como materia prima, la procedencia del gas que llega a Chile es principalmente de Trinidad y Tobago, EE. UU, y en menor medida desde Argentina desde

el año 2018. En Chile, ENAP también produce glp en bajas cantidades disponible para el mercado nacional como complemento a las importaciones.

Dado que el consumo de gas va en aumento a nivel mundial y la producción de “*shale gas*” en Estados Unidos va en aumento, se espera que en unos pocos años el nivel de producción supere la demanda interna por este combustible, de tal manera que al haber mayor producción el diferencial que no consumirá EE.UU. lo colocara en el mercado, ofreciendo precios más competitivos. En esta línea, Argentina vuelve a asomar como un productor de gas con expectativas de exportación al volver a retomar sus operaciones en Vaca Muerta.

El precio del glp como combustible se fija en función del marcador de precio Mont Belvieu, cuyo valor es el observado en la costa del Golfo de Estados Unidos, sin embargo, últimamente este mecanismo de fijación de precios ha sufrido algunos cambios adecuando la metodología con un arbitraje entre el Mont Belvieu y el mercado ARA (Ámsterdam- Róterdam-Amberes).

Sumado a lo anterior, existen una serie de proveedores que son necesarios y son parte importante de la cadena productiva de los distribuidores de glp y gn, se trata de los proveedores que proporcionan cilindros, tanques de almacenamiento, válvulas y materiales, servicios de transporte, etc. La negociación que surge en la industria, en su mayoría obedece a una competencia por precios que se enmarca en licitaciones abiertas invitando a participar a los proveedores que cuenten con el know-how según la especialidad que manejan, apostando a conseguir por medio de licitaciones abiertas precios competitivos.

Poder de negociación de los consumidores. Dado que se trata de una necesidad básica de consumo, la fuerza de negociación de los consumidores es débil. Sólo queda la alternativa de preferencia de los consumidores en función de los productos sustitutos, es por ello, que toda la fuerza está en seguir implantando en el colectivo social la importancia de la responsabilidad con el medio ambiente y que es necesario escoger alternativas de energía más limpias. Últimamente, el poder de negociación puede variar en la medida que exista oportunidad de ingreso de nuevos competidores, se espera que exista un precedente en donde el patrocinio del gobierno en iniciativas que promuevan una libre competencia con mayor cantidad de actores que impulse a los consumidores a valorar un precio competitivo en el mercado.

3.2 Análisis de los Factores Internos

Entender el funcionamiento y como resuelve una problemática del negocio, es una consecuencia de saber realizar un análisis de los factores internos, esto permite potenciar y resolver desafíos que en la dinámica del día a día no es posible advertir.

Para la ayuda y entendimiento, existen dos herramientas que facilitan el entendimiento, por ende, acerca a la compañía a valorar de mejor manera su posición en el mercado y como su estructura y su *know-how* permiten entender su situación competitiva. Una de las herramientas es la denominada de *Recursos y Capacidades* y la otra es la denominada *Cadena de Valor* (Porter, 1985); ambas herramientas tienen como objetivo primordial realizar una revisión desde el interior de la compañía hacia el exterior, de esta manera se logra conseguir las ventajas que posee en relación al negocio, si a esto se le agrega la perspectiva externa, se logra profundizar el análisis haciendo más potente su resultado para la decisión estratégica que se requiere adoptar.

3.2.1 Cadena de Valor.

Dentro del contexto de la revisión del *análisis Interno*, la herramienta presentada por Michael Porter (Porter, 1985), llamada Cadena de Valor, propone una alternativa más, y que sirva de sostén en el análisis global previo a la presentación de una estrategia. De esta manera, se establece y describe las actividades que la organización de estudio debe desarrollar para generar valor a un producto. Como motivación principal de la herramienta, es poder determinar las actividades y tareas y poder lograr su eficiencia para aumentar el valor del producto y reducir los costos de producción, de esta manera tener una claridad que logre potenciar las ventajas competitivas y trabajar en las desventajas obtenidas.

Las actividades descritas y valoradas en el análisis deben ser clasificadas según sea el caso en las actividades primarias que dicen relación directa con la producción y el valor agregado que aportan, y a su vez clasificar las actividades secundarias relacionadas con actividades de soporte y apoyo.

El objetivo es lograr conseguir la diferenciación respecto de la competencia para obtener una ventaja competitiva. Según (Porter, 1985), diferencia entre actividades primarias y actividades secundarias;

Actividades Primarias

Se trata de las actividades que tienen directa relación con la creación del producto final que llega al cliente;

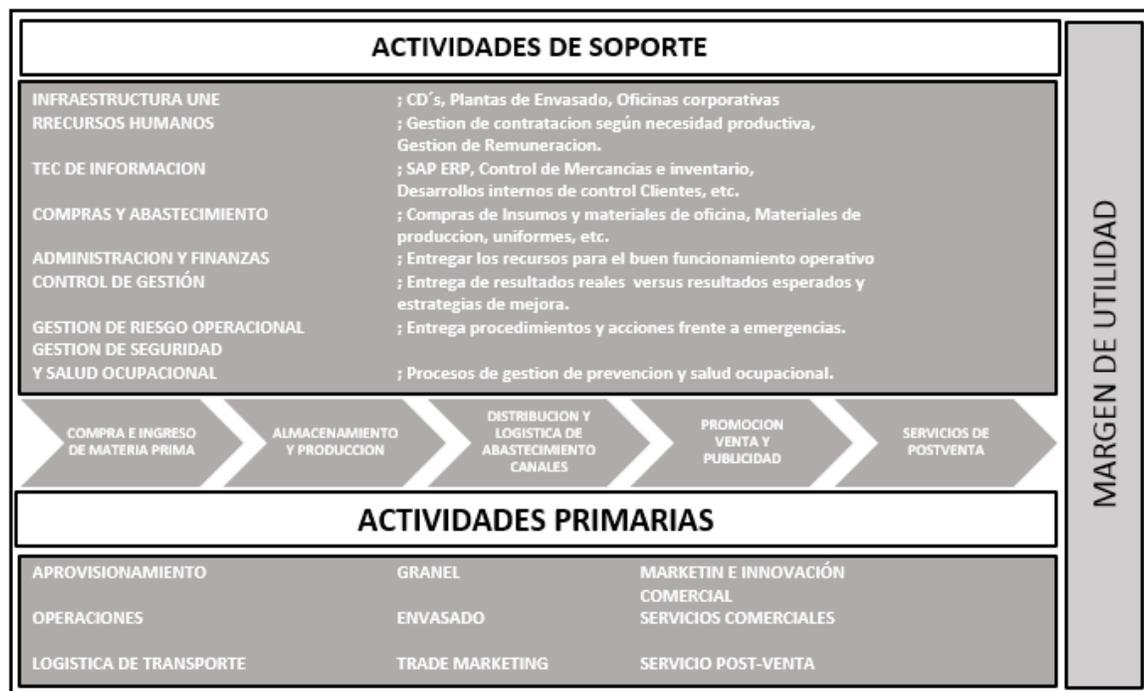
- *Logística Interna*
- *Operación (Producción)*
- *Logística externa*
- *Marketing y ventas*
- *Servicio post venta*
- *Actividades Secundarias o de Apoyo.*

Son las actividades de soporte que son necesarias para que las actividades primarias se puedan llevar a cabo sin problemas.

- *Infraestructura*
- *Recursos Humanos*
- *Tecnología*
- *Compras*

Mediante la herramienta, se logra realizar un análisis de un proceso secuencial de una serie de etapas primarias. Asimismo, hay actividades transversales que son necesarias en el proceso secuencial y que colaboran en la creación de valor del producto final, con el esquema de Porter aplicado a la empresa se obtiene el resultado de la Tabla 2;

Tabla 2
Cadena de Valor de Michael Porter aplicada a la organización



Fuente;

Elaboración propia.

Actividades Primarias. En relación con el esquema anterior, se presenta en detalle la descripción de cada una de las actividades que son relevantes para el cometido de la empresa, logrando crear valor para la compañía y sus objetivos.

Aprovisionamiento. Consiste en una de las actividades principales que permiten desencadenar toda la cadena operativa siguiente; en esta etapa se negocia y administran los contratos de compra de gas licuado a nivel nacional e internacional, puede considerarse que se trata de uno de los factores críticos del negocio, ya que sin la materia prima no es posible la existencia de la organización. La mirada debe ser a largo plazo observando las tendencias del mercado, la apertura de nuevos proveedores y productores, la variación de los precios internacionales para generar ahorro, el resultado de la economía interna y las implicancias de la contingencia político-social que pudiesen presentarse. En el pasado, en Chile ya hubo ejemplos claros de crisis de abastecimiento insuficiente de glp, como consecuencia de la dependencia con Argentina y en otra etapa con Bolivia, lo que significó buscar nuevas maneras de abastecimiento energético de manera que, en la actualidad, en el caso de la empresa, se logra abastecer con materia prima de varios mercados, a través de la Subsidiaria Gasmar, la cual cuenta con una capacidad de 145 m3 de almacenamiento.

Posterior a la adquisición de la materia prima, este departamento debe canalizarla a lo largo de una cadena logística de transporte que deben abastecer las diferentes plantas de almacenamiento y envasado de la empresa que están dispuestas a lo largo del país, con ello, la cadena logística debe ser eficiente y optima en la distribución en termino de costos en transporte. En 2017 la compañía transportó por mar 13 embarques, equivalente a 446 mil toneladas de gas licuado, y 73 mil toneladas en Hualpén, cuya participación fue de 44% de lo ingresado ese año (Memorias Gasco 2016 a 2018).

Operaciones DM y Regionales. En la etapa anterior se describe la compra de materia prima y su posterior distribución a las 9 plantas para su envasado. En esta etapa las plantas de almacenamiento, distribuidas en el país, reciben la materia prima para dar inicio al proceso productivo, realizando las mezclas de propano y butano en diferentes proporciones de envasado, posterior a ello, la atención debe focalizarse en;

Se debe administrar y gestionar el proceso productivo para garantizar el plan de producción, bajo el mecanismo de control presupuestario.

- Control presupuestario eficiente.
- Mantener y mejorar la imagen de cilindro envasado.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y normas de seguridad y medio ambiente.
- Capacitar al personal y mantener los recursos de personas necesarios para el cumplimiento productivo.

Una vez que la producción de envasado cumple con las metas, los cilindros llenos deben ser distribuidos a lo largo del país para disponerlos en los 14 centros de distribución, con la finalidad de responder a la demanda de consumo por zonas geográficas.

Logística Transporte. Encargada de trasladar glp desde las bahías a los principales centros de abastecimiento llamados plantas: el modo de traslado es por medio de camiones cisternas o bien por medio de ductos. Su rol principal es poder entregar a las plantas de envasado y distribución el stock suficiente para que puedan mantener su funcionamiento de acuerdo a la demanda comercial existente.

Granel. Consiste en definir e implementar la estrategia comercial y operativa del negocio del gas para el segmento de clientes que consumen gas mediante camiones graneleros, los segmentos más comunes son; industrial, residencial, agrícola, forestal, minero, etc. El objetivo es poder responder a las necesidades de consumo de los clientes, logrando acuerdos comerciales por medio de contratos que ofrecen soluciones y desarrollos innovadores para mejorar la calidad de servicio. En esencia, se trata de implementar baterías de almacenamiento de gas en clientes que les permiten autonomía de funcionamiento en sus procesos operativos. El consumo de dichas baterías de almacenamiento de glp es monitoreada de manera remota para planificar su abastecimiento de manera periódica.

Envasado. Comprometerse con la implementación de la estrategia de la compañía para mantener y aumentar la comercialización de gas, a través de formato envasado en todo el territorio nacional, ofreciendo vínculos de largo plazo con la red de distribuidores adherida, promoviendo nuevos modelos de negocio en base a la innovación, para promover una mayor integración, eficiencia y calidad de servicio. Debe abordar los siguientes aspectos; servicio de atención a clientes, call center, estudios de satisfacción y calidad, despacho domiciliario y distribución mayorista promoviendo una cultura de servicio. Estableciendo incentivos para la fuerza de ventas y red de distribuidores.

Trade Marketing. Con foco en los canales de distribución, mediante la práctica planificada y ejecutada en los puntos de venta, con el objetivo de aumentar las ventas de los socios estratégicos. En este punto, se definen las metas, para trabajar de manera estratégica con la red de distribuidores, para que la representación de la marca se haga en función de la estrategia corporativa de Gasco. Actualmente existen 630 clientes estratégicos (subdistribuidores) a nivel nacional, de los cuales 320 sólo existen en región Metropolitana.

Marketing e innovación comercial. El objetivo es poder aumentar la participación de mercado y junto a ello las ganancias que se pretenden obtener según las metas establecidas. Se define la participación de mercado, el presupuesto asignado, publicidad, promociones, lanzamiento de nuevos productos o servicios, estudios de mercado y su consumidor, etc. La necesidad de ampliar la participación de mercado compromete la capacidad de respuesta por parte del área operativa, no existe una coordinación que aborde la problemática, asumiendo nuevos contratos con clientes sin asegurar que se cuenta con los recursos para poder ser implementado.

Servicios Comerciales. Este servicio, contempla su trabajo en dos direcciones; experiencia de servicio clientes actuales y ofrecer alternativas de negocio a potenciales nuevos clientes. Proveer una experiencia de servicio de excelencia, integrando todas las ventas de la compañía y su flujo, desde la toma de pedido (Granel o Envasado) hasta su cobro, la administración de gestión de créditos de los clientes, y el ciclo de ingreso de medidores que reflejen procesos transparentes en los ingresos para la compañía como para los pagos de los clientes. También tiene por objetivo mantener las cuentas por cobrar en niveles conformes que no signifiquen un riesgo para la compañía. Se puede asegurar que se trata de una de las fortalezas de la compañía al contar con un departamento comercial potente enfocado en abrir nuevos contratos con clientes de diferentes necesidades de consumo, asesorarlo en una solución a medida, sosteniendo un suministro continuo y oportuno, garantizando su seguridad en el uso y ofreciendo condiciones de pago justo según mercado.

La línea de nuevos desarrollos de negocios, orientada a la oportunidad establecer relaciones comerciales y contractuales que necesitan resolver su consumo energético por medio de soluciones relativas al uso del glp como materia prima. Ofreciendo proyectos de desarrollo energético a la medida y buscando la implementación por medio de clientes especializados en la ejecución de proyectos energéticos en torno al glp. Aumentando la oportunidad de consumo de clientes industriales en el tiempo a través de la incorporación de nuevos contratos. En esta misma línea, se busca establecer vínculos comerciales con nuevos distribuidores para el mercado de cilindros, entregando incentivos y propuestas comerciales acordes al costo de oportunidad de los futuros repartidores.

Servicio Post venta. El servicio de post venta, tiene por finalidad afianzar al cliente generando la confianza y respondiendo a las necesidades exigidas. Se trata de uno de los aspectos esenciales para poder cautivar y mantener a los clientes considerando que la competencia se centra en un producto de baja diferenciación, pero contemplando la experiencia de cliente satisfactoria. El servicio postventa, contempla ofrecer y garantizar un producto seguro y servicios de asistencia técnica en terreno que aseguren un buen funcionamiento sin perder la continuidad del suministro.

Actividades de Soporte. Como consecuencia de las actividades primarias, el resultado es el bien o servicio que la organización ofrece al cliente a través de una propuesta de valor, sin embargo, es necesario que se revisen las actividades de soporte que son necesarias en toda la cadena productiva ligada a las actividades primarias;

Infraestructura Empresa. El soporte en infraestructura es uno de los aspectos más relevantes que tiene la organización, con sus 9 plantas y 14 centros de distribución, logra tener presencia nacional importante, apostando a una posición de marca reconocida. Otro aspecto de importancia es la gran cantidad de activos mediante los envases de cilindros que circulan en el mercado nacional, llegando a superar los cinco millones y sobre cuarenta mil tanques de almacenamiento estacionario.

Recursos humanos. Esta área tiene por finalidad la gestión de contratación según necesidad productiva, gestión de remuneración, certificación de competencias, etc. Muchos de los trabajadores del sector operativo, principalmente los que tienen que ver con las personas que trabajan en plataforma de llenado de cilindros, son personal de servicios transitorios, en cambio, los cargos claves que manejan recursos y trabajan en la gestión de resultados, son contratados por la organización. Su lógica, se centra en la necesidad de mover la dotación de personal operativo según la demanda de producción a lo largo del año. Durante el tiempo este modelo de contratación según niveles de operación, parece calzar con el negocio siendo apoyada por subcontratistas que orientan la demanda de personal operativo calificado según la movilidad de la oferta y demanda de glp.

Tecnologías de Información. Se considera por mencionar algunas; SAP ERP, control de mercancías e inventario, desarrollos internos de control clientes, etc. La organización cuenta con más de 160 años de experiencia en la distribución de gas licuado, su desarrollo y crecimiento ha sido impulsado por el origen de su producto y el valor que le reconoce el cliente. Sin embargo, el desarrollo tecnológico y velocidad de implementación no ha llevado el mismo ritmo de crecimiento. Hoy en día, en una era digitalizada, se hace necesario resolver varios problemas; cuentan con SAP ERP desde el año 2011, pero no se trata de una herramienta que se utilice para control de inventario de activos de manera robusta, es más usada en la gestión de pago a proveedores y compras. Para la gestión de clientes se invierte en nuevos desarrollos que compiten con las potencialidades de SAP. Hay buenas ideas de control de clientes, pero la gran masa y las trabas legales no permite resolver rápidamente para ofrecer una base de datos de clientes granel única, robusta y acorde a los niveles de consumo de glp.

Compras y Abastecimiento. La compra de los materiales necesarios para la operación es un factor que debe ser revisado y abordado en conjunto con las metas de producción que se establecen todos los años para la temporada siguiente. Este departamento es clave para el área de operaciones, dado que por razones de vigencia SEC, los cilindros y tanques de almacenamiento deben estar en condiciones de seguridad para seguir en circulación, de tal manera, que es clave contar con los componentes de reemplazo para su recertificación, la vigencia del certificado emitido es de 10 años, posterior a ello, debe salir de circulación para entrar en una etapa de recertificación que se realiza con proveedores especializados y calificados por la SEC.

Administración y Finanzas. Entregar los recursos para el buen funcionamiento operativo, revisión de presupuestos futuros, son de responsabilidad de la alta gerencia.

Control de Gestión. Entrega de resultados reales versus resultados esperados y estrategias de mejora. Debe aportar con los análisis críticos del desempeño en función de la proyección en el presupuesto, revisando los aspectos que son parte de la explicación y valorando su grado de importancia para la toma de decisiones de la alta gerencia. En términos reales, es un control operativo más que un control de gestión.

Gestión de Riesgos Operacionales. Su objetivo es evaluar permanentemente los riesgos derivados de la operación misma de la actividad de manipulación de gas, los cuales pueden provocar pérdidas, daños a las instalaciones, clientes, y trabajadores y que pueden surgir a consecuencia de falla en los sistemas. Implica abordar los riesgos asociados a Calidad del Gas, Unidad de Asistencia técnica, Emergencias, Planificación y control de riesgos operacionales:

Calidad del gas. Consiste en la revisión de la materia prima, su composición, grado de pureza, origen y revisión de muestras a lo largo de todo el flujo productivo, asociado a ello, la unificación de criterios de desarrollo de diseños de redes versus la ejecución de las obras acorde al diseño.

Emergencias y Unidad de Asistencia Técnica (UAT). Ambas orientadas a mitigar o reducir los riesgos, pero en diferentes ámbitos, la Unidad de Emergencias, debe revisar las instalaciones propias de la organización, contemplar su diseño acorde a una emergencia y su envergadura, y su capacidad de amago. En el caso de la UAT, debe revisar y ofrecer los recursos necesarios ante una eventual emergencia fuera de las instalaciones de la organización, supervisar el buen funcionamiento de los equipos y redes en clientes, estableciendo planes de emergencia, protocolos de comunicación y protocolos de recepción de llamados de emergencia.

Planificación y Control de riesgos operacionales. Orientado a la revisión de la totalidad de los equipos y procesos internos de la operación, adhiriéndose a la normativa legal vigente, focalizando su trabajo en la preparación e implementación de un Sistema Integrado de Gestión, bajo la normativa establecida en los decretos 108, 160 y 66, todos orientan en referencia al almacenaje, distribución, transporte, manipulación, manejo de las instalaciones, etc. Ante lo expuesto, La Gestión de Riesgos Operacionales es fundamental y se trata de una actividad crítica que debe ser abordada como un aspecto fundamental que proporcionen la garantía de seguridad en la manipulación de la cadena completa de producción y distribución de glp, tanto al interior de la organización como en la operación clientes actuales.

Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Relaciona la gestión que se realiza para la prevención de lesiones o enfermedades a consecuencia de una actividad laboral o por efecto de su causa, realizando campañas de promoción y protección para los trabajadores y su entorno.

A modo de describir la metodología se revisa cada uno de los cuadrantes de manera genérica:

Fortalezas v/s Oportunidades. En esta sección del cuadro debe revisarse cada una de las fortalezas y analizar su impacto en cada una de las oportunidades, asignando valor de importancia según la escala establecida de 1 a 7. Los valores cercanos a 7 son favorables para la fortaleza y explicarían su importancia en cada oportunidad.

Fortalezas v/s Amenazas; el cuadrante de este cruce sigue analizando el grado de incidencia de las fortalezas sobre las amenazas, en términos simples, como la fortaleza permite enfrentar las amenazas, entregando una valoración de 1 a 7, observando que los resultados cercanos a 7 son los de importancia en el análisis.

Debilidades v/s Oportunidades. La pregunta que debemos hacer es: ¿La debilidad es relevante frente a las oportunidades que se presentan?, en ese sentido puede que tal debilidad deba ser considerada en la evaluación de una estrategia a futuro para poder reducir su impacto y sacar provecho a las oportunidades que se presenten. La valoración que se le asigne dependerá de su grado de importancia, por lo tanto, los valores que son de importancia son los cercanos a 1, señalando de esta manera que la debilidad es despreciable frente a las oportunidades.

Debilidades v/s Amenazas. Frente al escenario de este cuadrante, puede que las debilidades agudicen de manera negativa el impacto de las amenazas, por lo tanto, es necesario adoptar medidas en las debilidades que se aprecian con valoraciones cercanas a 7. Trabajar las debilidades y establecer un plan que las aborde en la estrategia, permitirá despejar las amenazas que se aprecian en el estudio.

3.3 Análisis FODA Cuantitativo

Como resultado de los análisis externo e interno, presentado en el Anexo 1, se obtiene los antecedentes y variables relevantes a las cuales está expuesto el negocio. A su vez, en este apartado se complementa con un análisis utilizando la herramienta del FODA cuantitativo, la cual tiene por finalidad valorar y ponderar los factores prioritarios para confirmar los objetivos y estrategias a seguir. Consiste en el análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades encontradas.

Según Cancino (2012), esta metodología facilita la obtención de una posición de la empresa, respecto de un modelo donde se enfrenten factores internos con factores externos, permitiendo describir de manera más objetiva las fortalezas y debilidades destacadas como las más importantes y cuyas oportunidades son las factibles de aprovechar por la organización.

De acuerdo a esta metodología, se analiza por cada uno de los cuadrantes el grado de incidencia que tiene sobre el resto de las variables;

En virtud de los resultados del análisis externo e interno, se construye un cuadro en donde los factores escogidos se tabulan para armar una matriz, señalando los resultados por cada uno mediante la escala de Lickert con asignación de valores de 1 a 7.

Del estudio realizado en el análisis FODA, se desprende el siguiente cuadro de las Oportunidades y Amenazas dispuesto de la **Tabla 3:**

Tabla 3
Oportunidades y Amenazas

Oportunidades		Amenazas	
01	Aparición de nuevos consumidores de glp.	A1	Entorno económico complejo e intrincado
02	Alianzas con proveedores claves	A2	Restricciones medioambientales más severas.
03	Aumento del consumo en el tiempo	A3	Modificaciones Legales mas estrcitas.
04	Nuevas tecnologías que favorece consumo de glp	A4	Dependencia energética de países productores de glp.

Fuente; elaboración propia.

01 Aparición de nuevos consumidores; la oportunidad de nuevos consumidores se puede dar en tres escenarios posibles; los cambios en las preferencias de los consumidores, el aumento de la densidad poblacional derivada de la inmigración y, finalmente, los cambios normativos que favorecen escenarios para las empresas productoras, debiendo reorientarse bajo una filosofía de sustentabilidad ESG (medioambiente, socialmente responsable y una gobernanza eficiente), conectados con su entorno. Todo esto como consecuencia de una nueva cultura donde prima la conciencia social y medioambiental, la preocupación e interés en la huella de carbono y la contaminación generada, cuidando lo que se consume y compra, prefiriendo productos amigables con el medio ambiente y que generen repercusiones positivas en su día a día.

Se habla de agentes de cambio puesto que, al contar con una conciencia respecto de su consumo, se espera que los próximos años provoquen un cambio y generen un impacto positivo en el mundo. Esta nueva generación de consumidores se presenta como una oportunidad para las industrias, cuyo producto y modelo de producción se realice de manera sostenida y sustentable con el medio ambiente, pero sin perder la oportunidad de que sea económicamente rentable, siendo un escenario que se repite en todos los negocios, y donde vencerá y será líder de su industria quien logre el equilibrio de estos pilares.

En la industria del gas ya hay una ganancia, ya que, al ser considerado un producto de baja emisión (respecto de los hidrocarburos tradicionales), su consumo va en aumento, por lo que solo queda seguir trabajando en su explotación y en el modelo de producción, envasado y distribución para explotar la ventaja del producto mismo. Para ello, se debe evaluar la cadena de valor y cada uno de sus procesos.

02 Alianzas con proveedores claves. La oportunidad de aumentar el consumo del gas se basa en la posibilidad de contar con equipos y productos que en la actualidad se usen en la vida diaria. Por ejemplo, la cocina a gas, que hoy es parte de la vida cotidiana de las personas en Chile y el mundo. Desde su aparición en el año 1802 provocó una revolución, disparando el consumo de gas, por su practicidad y seguridad en el uso cotidiano, en comparación con las opciones de la época, en base a carbón o leña.

Actualmente se espera que la revolución provocada por la aparición de la cocina a gas se replique con el desarrollo de nuevos equipos que potencien el uso del gas. Esta línea de desarrollo está dando pasos importantes, explorando la industria agrícola, minera, forestal y eléctrica. Además de aquellos proveedores que desarrollan equipos en base a consumo de gas, por ejemplo, hornos para pan, secadoras y deshidratadoras de fruta, generación de energía eléctrica, turbinas de calor para combatir heladas, etc.

03 Aumento de consumo en el tiempo. El gas es considerado un “comoditie” de baja diferenciación, normalmente puede ser considerado de necesidad básica, por lo tanto, existe un aumento sostenido de consumo en el tiempo, derivada de la densidad demográfica que permite mantener una proyección de crecimiento del negocio.

04 Nuevas tecnologías que favorece consumo de glp. Como ya se ha hecho mención, el desarrollo de la industria necesariamente tiene relación directa con un pilar fundamental por parte de la tecnología, propiciando nuevas formas de consumo de glp. Para ello, ha sido fundamental la aparición de desarrolladores que promuevan el uso de energías limpias y estables.

A1 Entorno económico complejo e intrincado. Los efectos colaterales de la pandemia y el contexto político, apuntan a que en la economía nacional y mundial mantendrán una inflación preocupante, además, posibles racionamientos de agua, producto de sequías, podrían provocar una disminución de consumo por una posible recesión económica, adicional a lo anterior, se podría asegurar que Chile está pasando por una de sus crisis sociales más importantes de su historia, agudizado por los factores de la economía mundial y por amenazas sanitarias derivadas de la pandemia.

Por otra parte, Según datos del Banco Mundial, durante las últimas décadas, el país ha tenido una de las economías de más rápido crecimiento, sin embargo, de haber crecido cerca de un 4% el año 2018, el siguiente año bajó significativamente, por los factores del medio ambiente derivado de sequía y el complejo escenario del gobierno de turno frente a las demandas sociales. El contexto actual, hace prever que la economía y el dinamismo de las industrias podrían verse afectadas. En el caso de la industria del gas, las prioridades de desarrollo estarían alterando el orden económico y sus consecuencias, provocando un menor consumo de gas, una contracción de la economía, sufriendo el reemplazo de proyectos que apuntaban a aumentar el consumo y las importaciones de gas a Chile.

A2 Restricciones medioambientales más severas. Uno de los aspectos que dan inicio a la preocupación es la que señala la constitución de 1980, al establecer como un derecho de todas las personas a vivir en un ambiente limpio y libre de contaminación. Posterior a ello, durante las décadas venideras, se ha hecho más intensa la regulación y su normativa va en aumento desde la creación del Ministerio de Medio Ambiente y el Servicio de Evaluación Ambiental. En línea con ello, la regulación medioambiental internacional ha dado bases para el contexto nacional.

Las consecuencias de fallas de contaminación ocurridas en Quintero y Puchincaví, originadas por Codelco, cuya industria minera es considerada una de las más contaminantes, ponen en alerta a industrias como la gasífera, la cual riñe con dos aspectos por su naturaleza: la explotación del gas desde su yacimiento y su transporte, y por otra parte la comercialización y distribución nacional. Aún en proceso de aprendizaje y desarrollo, donde los aspectos legales y normativos no están a la altura de la explotación del gas como combustible, en los años venideros el Estado seguirá regulando la industria, apostando con más recursos para contar con una mayor fiscalización por parte de la Superintendencia de electricidad y combustibles (SEC).

A3 Modificaciones legales más estrictas. Denuncias de colusión y manejo de precios de manera arbitraria parecen ser las razones por las que existe una necesidad de implementar modificaciones legales en la industria. Es sabido que en otras industrias se ha establecido colusiones que en la industria del gas podría permear, por tanto, se han hecho esfuerzos en la

“Ley del gas” para poder regular aspectos de importancia tales como; Libertad tarifaria, Reducción de la tasa de rentabilidad máxima, Órgano técnico independiente para la resolución de controversias y Libertad por parte de los usuarios para cambiarse de proveedor. Estas modificaciones, que apuntan a potenciar la competencia y la libertad de elección, obligan a las compañías a ofrecer un servicio de excelencia a un precio justo y de calidad.

Al establecer en el centro del negocio al cliente se pretende que la industria crezca en aspectos medioambientales, económicos, pero solo será posible para las empresas que estén bien preparadas, cuyo modelo de negocio y su cadena de valor apunten a una estrategia ceñida a la ley.

A4 Dependencia energética de países productores de glp. A nivel nacional la producción de glp es muy baja, a su vez los reservorios de gas natural no están disponibles fácilmente, por tanto, Chile tiene una dependencia energética de glp. Tal dependencia le obliga a importar desde países vecinos como Argentina y Bolivia. Sin embargo, en el pasado, la controversia con los países vecinos ha dejado sin suministro de glp a Chile, por tanto, es necesario la permanente negociación con otros países productores fuera de Sudamérica, debiendo tomar contratos a largo plazo cuyos precios quedan expuestos a la volatilidad de la economía mundial. La dependencia de glp propicia la necesidad de ser autónomos con la matriz energética, buscando nuevas oportunidades en otros productos similares al gas, postergando el crecimiento de la industria.

A continuación, se presenta el cuadro resumen en la **Tabla 4** con las Fortalezas y Debilidades;

Tabla 4

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Debilidades	
F1	Gran cobertura Geográfica y Capacidad de Aprovisionamiento	D1	Falta de comunicación entre departamentos y líneas de trabajo
F2	Know how Proceso de Operaciones y Logística	D2	Precaria información de clientes de gran consumo
F3	Posicionamiento de Marca Gasco en Chile	D3	Sistemas de gestión de clientes obsoletos Informáticos
F4	Fuerza comercial madura	D4	Modelo de Gestión de Riesgos Operacionales ausente
F5	Industria en línea con los cambios en las políticas energéticas.	D5	Escasa preparación académica de líderes de equipos, y red de distribuidores desagregados.

Fuente; Elaboración propia

F1 Gran Cobertura Geográfica y Capacidad de Aprovisionamiento. La organización cuenta con una cobertura geográfica desde Arica hasta Punta Arenas, considerando la Isla de Pascua. Se trata de 8 plantas y 17 centros de distribución, además de la asociación existente con los distribuidores *partners* que logran cubrir 630 a nivel nacional. Esto permite tener una presencia nacional que se centra en cerca del 40% en la región Metropolitana. La apuesta consiste en estar cerca del consumidor realizando un trabajo de Certificación de los distribuidores *partners* con foco en la profesionalización de su trabajo a través de los siguientes pilares; Imagen, Servicio, Gestión y Ventas. El propósito es anular la competencia entre los distribuidores para actuar coordinados para mejorar la posición de la marca, por medio de estándares en el nivel de servicio.

F2 Know how Proceso de Operaciones y Logística. La operación de producción y logística de envasado, transporte y almacenamiento, son actividades que son realizadas por personal con años de experiencia, que dominan las curvas de demanda que se presentan a lo largo del año. De igual manera, se presentan una serie de actividades que son dominadas por el personal a cargo,

considerando los riesgos para trabajar bajo un esquema de seguridad, mientras se cumple con las metas productivas de envasado de cilindros y carguío de glp a camiones repartidores. En cierto sentido, este aspecto es una fortaleza, sin embargo, debe ser traspasada a los nuevos talentos que se integran a la organización.

F3 Posicionamiento de Marca de Gasco en Chile. Gasco en Chile tiene más de 160 años y es reconocida como una marca preferida entre los clientes, por ser una distribuidora de gas licuado en segmento de consumo doméstico. Sin embargo, la aparición del segmento granel o medidores, es un negocio que sigue un rumbo propio, cuya exploración ha estado ligado a proyectos de gran envergadura apostando por clientes de importancia a nivel de consumo. De acuerdo a información del área comercial, se estudia cada cliente y las perspectivas de consumo y proyección de futuro antes de tomar una decisión de ofrecer o explorar un nuevo negocio.

Esta estrategia ha permitido a la compañía escalar y mantener su posición frente a un mercado de pocos competidores. Se espera que durante los próximos años el crecimiento de la competencia sea más dura frente a los cambios legales, normativos y de políticas de Estado. Hasta el momento, se puede aseverar que la posición de la marca cuenta con un capital *per se* indiscutible, destacando como fortaleza el ser una marca de larga trayectoria, arraigada en el inconsciente colectivo de los chilenos, pero que, en la actualidad, por medio de las redes digitales ha sido expuesta a una mirada crítica, realizando una valoración que ahonda más allá del aspecto comercial y que podría estar afectando el capital de la marca.

F4 Fuerza Comercial Madura. El negocio de la organización sustenta su permanencia en la fortaleza del área comercial, donde se destacan la implementación de estrategias de desarrollos innovadores, promociones, servicio de post venta y desarrollos energéticos a medida. A esto se suma la robusta cadena de distribución, a través de los distribuidores *partners*, quienes deben ser asesorados y seleccionados para poder otorgar una experiencia de servicio idéntica, sin importar el distribuidor.

Una de las claves consiste en el refuerzo al plan de implementación como distribuidor oficial, por medio de capacitaciones y protocolos de atención para apoyar al segmento de consumo doméstico. La asesoría y la sociedad con desarrolladores de equipos que funcionan en base al consumo de gas, para ofrecer una solución a la medida de cada cliente, es una de las mayores fortalezas.

F5 Industria en línea con los cambios en las políticas energéticas. Oportunidad única de crecimiento, producto que las políticas energéticas de los países están cambiando. La necesidad de cambio en el consumo de energías renovables, seguida de la escasez de recursos y el aumento demográfico, presentan al gas como un combustible con varias ventajas por sobre otros combustibles más contaminantes, fósiles e ineficientes.

A nivel global, los países muestran una tendencia a realizar cambios en la matriz energética, favoreciendo las industrias cuya propuesta apunte a la eficiencia y sostenibilidad medioambiental y en este ámbito el mercado del gas en Chile se presenta como una alternativa sólida.

D1 Falta de comunicación entre departamentos y líneas de trabajo. La escasa comunicación entre unidades críticas responsables y parte integral de la cadena de suministro, genera pequeñas

unidades independientes con objetivos y decisiones propias, provocando ineficiencias en aspectos de control de inventarios de materiales de bodega, demanda de recursos, provocando sobrestock, obsolescencias o gastos de recursos en transporte.

Uno de los puntos débiles es la Gerencia Comercial, la cual fija sus metas de ventas sin la coordinación de la Gerencia de Operaciones, encargada de la producción. A su vez, no hay claridad de las necesidades de consumo por cada uno de los centros de distribución, provocando desequilibrios de stock, incurriendo en un mal desempeño del área de transporte logístico.

Es primordial reconocer como debilidad la nula comunicación y la ausencia de cohesión de los equipos de trabajo, resultando en errores en los pronósticos de demanda estimados por el área comercial, como la dificultad de entregar planes agregados de producción que sean confiables, los cuales son diseñados por operaciones con la escasa información que obtiene de la Gerencia Comercial, alterando la cadena de suministro que debe ser soportada por la necesidad de recursos directos para la operación demandados a abastecimiento que, a su vez, propone programas de solicitud de materiales erróneos.

D2 Precaria información de clientes de consumo granel. La base de datos que existe en la organización es precaria con escasez de información o bien, con datos erróneos. En muchos casos no es posible monitorear el vencimiento de las certificaciones de sus instalaciones, o llevar a cabo un monitoreo remoto del consumo para proyectar su abastecimiento en el tiempo. Esto implica que, en la actualidad, la base de datos de clientes no es confiable, quedando muchas instalaciones sin consumo, o provocando que el área de transporte granel cargue tanques que no cuentan con su información normalizada. Por tanto, se trata de una debilidad que debe ser abordada para reducir los riesgos operacionales, que podrían presentar un riesgo para la seguridad de los clientes y la imagen corporativa.

D3 Sistemas informáticos y de gestión de clientes obsoletos. En la actualidad se cuenta con sistemas de gestión de clientes obsoleto, ineficiente y poco amigable; un problema que se agudiza con la debilidad de las bases de datos desactualizadas, presentada como debilidad D2. Por tanto, es necesario impulsar el desarrollo de una gestión de clientes que cimente una estructura de manejo de información y de clientes que apunte a una inteligencia y revolución tecnológica, por medio de la digitalización de sus sistemas. Por ahora, este apartado es un desafío mayor que debe ser abordado como una de las debilidades que se debe resolver en el mediano plazo, de manera de responder en línea, para que esto refleje un trabajo de calidad en términos de servicio al cliente y su experiencia como consumidor.

D4 Modelo de gestión de riesgos operacionales ausente. Si bien es cierto, se está trabajando en la gestión de riesgos operacionales con foco en varios frentes, no es posible apreciar resultados. Dada la envergadura del negocio no se permite abordar y resolver problemas de riesgos en instalaciones que no se tiene información. Lamentablemente es cuestión de tiempo para que pudiese ocurrir un accidente de gran potencial, si es que esto no se aborda prontamente. En la cadena de valor, los involucrados cuentan con conocimiento técnico que presume que el trabajo se realiza acorde a la normativa vigente, sin embargo, falta una mayor fiscalización para mantener la tensión de un trabajo de excelencia.

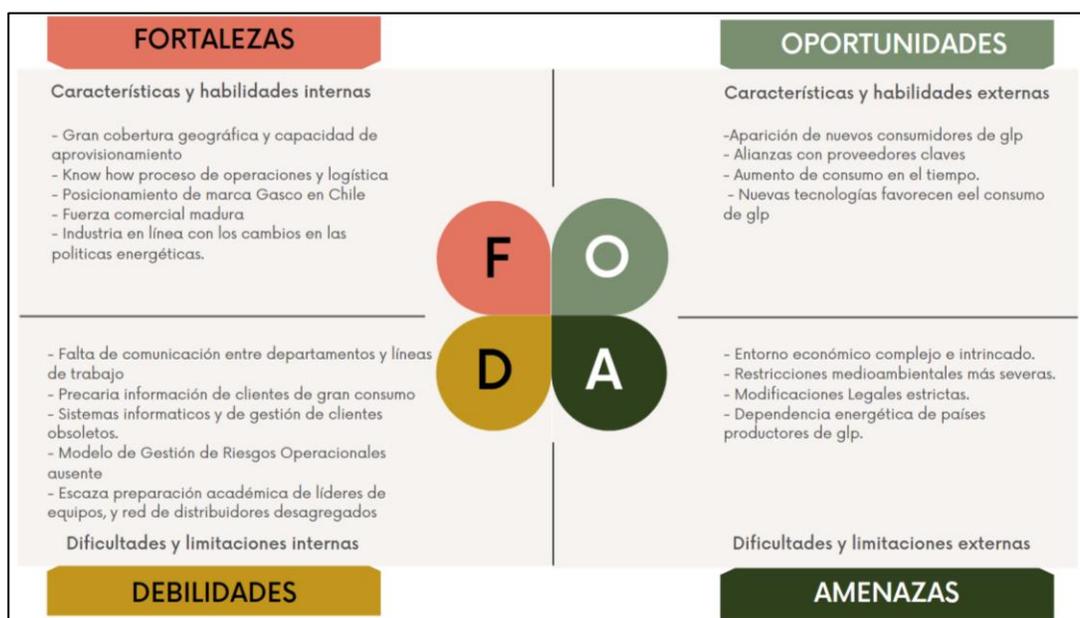
D5 Escasa preparación académica de líderes de equipos y red de distribuidores desagregados. Existen muchos casos de trabajadores con baja preparación académica, cuyos líderes de

equipo han aprendido a través de la experiencia en el cargo. Este aspecto, ha mermado la posibilidad de lograr una eficiencia en sus procesos, cuya capacidad analítica permita replantear el esquema de trabajo. En otro plano, la red de distribuidores funciona como una célula independiente que vela por sus propios objetivos, generando competencias poco sanas, comprometiendo la experiencia de cliente, con prácticas ponen en riesgo la propuesta de valor. Se espera poder integrar la experiencia a nuevas habilidades, competencias y protocolos de atención por medio de nivelaciones, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.

El resumen de los hallazgos levantados se presenta en la siguiente Figura 5;

Figura 5

Resumen FODA Gasco GLP



Fuente; Elaboración propia

Al observar en perspectiva los hallazgos presentados en el análisis FODA, considerando las herramientas del análisis interno y externo, es posible realizar su matriz con la finalidad de ponderar por medio de la escala de Lickert con valores de 1 a 7, resultando una Matriz valorizada llamada FODA cuantitativo, cuyo cruce entre las variables permite obtener el grado de incidencia y la posibilidad de acentuar o potenciar el cruce de las variables halladas.

Del resultado del cruce metodológico del análisis de FODA Cuantitativo, se obtiene el siguiente resultado presentado en la *Tabla 5*;

Tabla 5
FODA Cuantitativo, Resultados

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
FORTALEZAS	F1	4	5	6	6	5,25	5	4	3	4	4
	F2	4	5	5	5	4,75	5	5	4	3	4,25
	F3	6	6	5	5	5,5	4	5	5	4	4,5
	F4	5	5	6	5	5,25	5	4,5	4,5	4	4,5
	F5	6	6	6	6	6	5	5	5	4	4,75
	Promedio	5	5,4	5,6	5,4		4,8	4,7	4,3	3,8	
DEBILIDADES	D1	6	6	5	5	5,5	6	6	6	5	5,75
	D2	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5
	D3	5	5	5	5	5	6	6	4	3	4,75
	D4	4	4	5	3	4	5	6	4	3	4,5
	Promedio	5	5	5	4,5		5,5	6	4,75	3,75	

Fuente; Elaboración propia

Fortalezas v/s Oportunidades. En este cuadrante se asoman las fortalezas como de gran relevancia en el impacto sobre las oportunidades que se presentan, destacándose las fortalezas como consecuencia de la madurez del negocio en la industria, cuyas características como gran cobertura geográfica, conocimiento de los procesos logísticos, posición de la marca en Chile son realizadas al estar inserto en una industria que estaría siendo favorecida con las políticas energéticas actuales. Por tanto, las oportunidades derivadas de potenciales nuevos consumidores, generando alianzas estratégicas con nuevos proveedores, potenciada con un beligerante desarrollo tecnológico, además de la estabilidad en el consumo del gas en el tiempo, propone un contexto positivo en este cuadrante, que debe ser capitalizado con una propuesta de negocio orientado a un crecimiento sostenido.

Debilidad v/s Oportunidad. Las debilidades se desprenden por la falta de cooperación, la escasa comunicación, el precario manejo de información de clientes, así como la mantención de sistemas de gestión rudimentarios que provocan errores de control y seguimiento de consumo, además de la exposición a situaciones de riesgo operacionales que podrían provocar fuga de clientes y una eventual pérdida de cuota de mercado. Por tanto, las oportunidades que presenta el mercado no podrían ser capitalizadas.

Fortalezas v/s Amenazas. Se podría asegurar que la totalidad de las fortalezas permiten, en su conjunto, sortear con éxito las amenazas externas de la industria, originada por el conocimiento, experiencia y reconocimiento de marca.

El desafío es superar cada una de las coyunturas que en la actualidad se presentan, como, por ejemplo; entorno económico, restricciones medioambientales, modificaciones legales, y esto dependerá de la capacidad de reinversión y preparación de su personal. Es decir, se puede aseverar que el capital humano y su desarrollo es clave para que las amenazas no hagan mella en el negocio, y para ello es primordial que, sumada a la experiencia de su personal, se integre al equipo una mayor preparación, en donde exista una profesionalización del capital humano con miras a las amenazas que la industria propone hacia el futuro.

Debilidad v/s Amenazas. Las debilidades de falta de comunicación, precario manejo de información, sistemas obsoletos, provocan que las amenazas propicien un escenario que no es sencillo para el negocio en el tiempo. Por tanto, para sortear cada una de las variables presentadas como amenaza, necesariamente obliga a la empresa a realizar una gestión de aprendizaje continuo y de fiscalización de los procesos, tanto operacionales como de gestión comercial en su funcionamiento interno, lo que obliga el involucramiento de los distintos departamentos en su conjunto.

3.4 Conclusiones análisis estratégico

Como resultado del análisis del cruce de las variables del FODA, agregando la valoración de los consultados, se permite orientar y reprogramar el plan estratégico para abordar los factores externo e internos. En resumen, se puede rescatar aspectos como:

- Mayor control, fiscalización y proyección de consumo que permita hacer eficientes los procesos logísticos que aseguren el control sobre los costos.
- Mejora de los procesos operacionales que garanticen la eficiencia en la cadena de distribución logística, desde la entrada del gas hasta la entrega final al consumidor. Esto implica involucrar a la línea de distribuidores *partners*, promoviendo un nivel de servicio de excelencia.
- Búsqueda de nuevos proyectos y crecimiento derivado de las oportunidades que presenta el mercado para capitalizar, por medio de nuevos contratos de consumo granel.
- Renovación digital y el desarrollo de plataformas de gestión de clientes, que apunten a una mejora en su relación.
- Preparación continua mediante capacitaciones, incorporación de nuevos perfiles de mayor valor y retención de talentos que estén dispuestos al nuevo contexto comercial.

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

La Formulación Estratégica comienza como una etapa posterior al análisis estratégico realizado en el apartado anterior. El objetivo de esta etapa se centra en lograr dar una respuesta a una serie de variables presentes, que colaboran al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Se trata de un proceso sistematizado y con una lógica inherente a la dirección de la organización, por lo que es necesario considerar que la estrategia y su formulación deben estar basada en las características de la compañía como también en su entorno y su mercado.

No obstante, la etapa del proceso de evolución de la organización es un factor clave, ya que el nivel de madurez en que se encuentre es un aspecto relevante, que permitiría adoptar una línea de trabajo. Como ejemplo, se puede aseverar que el hecho de contar con una organización madura le permite apalancarse mediante mecanismos de innovación y tecnología, para seguir creciendo, o bien, considerar estrategias de diversificación. En fin, lo importante es tener una consecuencia con las declaraciones estratégicas para comenzar a preparar el camino en la dirección correcta.

La naturaleza de la industria implica mantener un servicio cuya disponibilidad sea permanente para que el cliente pueda desarrollar su negocio sin problemas, de esta manera se apunta a generar la confianza suficiente que se materialice en una conexión y bienestar con el consumidor.

Además, es importante considerar la cadena de valor y cómo se podría ver resentida con la estrategia que se quiere plantear. Necesariamente la preparación de la estrategia de la organización mayor tiene por objetivo crecer, liderar, mantenerse, o bien competir en otros mercados, y va a tener una influencia que se debe considerar a fondo al replantear la estrategia de la empresa y su modelo de negocio.

Finalmente, una vez que se tenga claridad de la estratégica a adoptar, es preciso revisar su factibilidad, mediante estudios financieros y los recursos necesarios en su implementación. Ante esto, como primera etapa de la Formulación estratégica, se presenta un análisis de la Curva de Valor y la selección de los atributos claves, para finalmente presentar la declaración de la propuesta de valor escogida.

4.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

El uso de la herramienta de la *Curva de Valor*, presentado por Chan Kim W. (2008), permite comprender la dinámica de la competencia y cómo es posible lograr una diferenciación en relación a los competidores, mediante la presentación de nuevas ventajas competitivas. Esto permite encontrar alternativas de innovación y competir en áreas no exploradas del mercado. Chan Kim W. (2008), sostiene que, si las empresas desean el éxito, es necesario explorar otros mercados, o bien, otras opciones mediante la innovación.

Considerando que el mercado del gas es dominado por muy pocos actores en Chile y que el glp cuenta con una baja diferenciación ofrecida, es oportuno señalar que es de importancia para la organización disponer de un plan estratégico, que apunte a ganar cuota de mercado a través de su preferencia al momento de escoger.

Por la naturaleza de la industria del gas como combustible, existen como base algunas variables que son críticas para los consumidores y que en el mercado chileno ya están establecidas como

pilares fundamentales de la Asociación Chilena de Gas Licuado, (ACG 2019). Según sus declaraciones de creencias se obtienen;

- *El envasado y distribución del gas licuado son seguros.*
- *El gas licuado es energía limpia, no contaminante y amigable con el medio ambiente.*
- *El gas licuado es accesible, pronta y oportunamente, en todo el territorio nacional.*
- *Las marcas y envases son propiedad de las empresas envasadoras y distribuidoras.*
- *Libre competencia.*

En consecuencia, es necesario considerar como las primeras variables o atributos para la construcción de la *curva de valor*, a las siguientes declaraciones:

- *Que sea un producto seguro.*
- *Amigable con el medio ambiente.*
- *Disponible siempre y en todo el territorio nacional*

En la misma línea, se puede observar que también debe ser considerado para el análisis el ente del Estado, que fiscaliza la industria del gas en Chile. Se trata de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) que tiene como objetivo principal “supervigilar el mercado de la energía en Chile”. Esta institución es la que se relaciona con el gobierno a través del Ministerio de Energía, cuya misión es “vigilar que los ciudadanos cuenten con productos y servicios seguros y de calidad en los sistemas de electricidad y combustibles” (Superintendencia de Electricidad y Combustibles, 2020). De manera explícita a través de la Misión se puede desprender dos Atributos claves; *Producto Seguro, Calidad de los sistemas de consumo*.

Con datos obtenidos en las mayores preocupaciones descritas en la lista de reclamos de clientes, realizados en la Superintendencia de Electricidad y combustibles (SEC), se logra obtener los atributos de mayor preocupación por los consumidores y que califican el desempeño de los distribuidores en el mercado nacional.

Los clientes se diferencian en dos grandes grupos; Segmento envasado y Segmento granel (incluyendo clientes medidores) donde cada uno de ellos puede considerar algunos atributos más importantes que otros y considerar atributos distintos entre sí. Los destacados por estos clientes son:

Producto seguro. Se trata de un producto que, en condiciones de uso según su diseño y fin de fabricación, no representa riesgo en su utilización. En el caso de la venta y distribución de glp, se realiza bajo esquemas de seguridad normados y fiscalizados por la SEC.

Relación precio/calidad. Tiene que ver con la valoración que le atribuye el cliente al producto, en comparación con la competencia. La calidad es una percepción relacionada con los atributos que destaca el cliente, cuyo precio pagado es considerado justo. La industria del gas ofrece venta y distribución de gas por medio de cilindros y tanques estacionarios a un precio que es de baja diferenciación, por tanto, la valoración del cliente se ajusta a aspectos de su importancia, como posición de marca, oportunidad de entrega, riesgos controlados en su utilización, etc.

Disponible siempre. Este atributo implica que el producto es entregado a todo evento, según la necesidad que tenga el cliente frente a su consumo. Los canales de comunicación y distribución juegan un rol clave para cumplir con este atributo.

Entrega eficiente y oportuna. En la misma línea, la entrega depende de qué tan eficiente sean los canales de distribución, posibilitando que el producto sea recibido por el cliente final en el momento que sea demandado.

Confiable. Suele asociarse a seguridad, sin embargo, existe una variación en este concepto y dice relación con que el producto que se ofrece cumple con las especificaciones relacionadas a la promesa ofrecida: composición del producto, vigencia, cantidad, valores, etc.

Servicio de asistencia. Prestación ofrecida como complemento a la venta y distribución, encargado de las revisiones preventivas o correctivas de las instalaciones o artefactos en base a consumo de glp, por medio de técnicos autorizados por la SEC. Si la instalación es intradomiciliaria se trata de un servicio que debe ser pagado por cliente.

Pago justo. El sentido de justicia en el precio obedece a que los márgenes de utilidad o ganancia están acordes a las establecidas en el modelo de negocio, y que no se escapan de los valores referenciales transados en el mercado internacional. Es decir, es un mercado regulado por el Estado, cuya garantía de libre competencia es asegurada.

Suministro continuo. La característica de suministro continuo aplica a los clientes cuyo segmento es granel-medidores, quienes cuentan con que el producto sea entregado sin interrupciones, en muchos casos industriales, residenciales o de salud, es vital para su funcionamiento y/u operación.

Responsabilidad ambiental. Este atributo comparte la obligación que tiene la organización para desarrollar la totalidad de sus procesos productivos bajo marco regulatorio, que garantice la sustentabilidad medioambiental y sus impactos derivados con ocasión de su negocio.

Diversos formatos según cliente. Ofrecer una solución de consumo todos los clientes posibles, de acuerdo a sus necesidades y con cobertura nacional. Los formatos existen en variedad y están disponibles para la población.

A continuación, en la *Tabla 6* se encuentra un consolidado con los tres mayores grupos de importancia del mercado de la distribución del gas (Asociación Chilena del gas, SEC, Consumidores);

Tabla 6
Atributos de importancia por grupos de Interés

Asociación Chilena de Gas Licuado AG	Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)	Consumidor final
El envasado y distribución del gas licuado son seguros.	Producto Seguro	Producto seguro
El gas licuado es energía limpia, no contaminante y amigable con el medio ambiente.	Calidad de los sistemas de consumo.	Relación Precio/Calidad
El gas licuado es accesible, pronta y oportunamente, en todo el territorio nacional.		Disponible siempre
Las marcas y envases son propiedad de las empresas envasadoras y distribuidoras.		Entrega Eficiente y oportuna
Libre competencia.		Confiable
		Servicio de asistencia
		Pago justo
		Suministro Continuo
		Responsabilidad Ambiental
		Diversos formatos según cliente

Fuente; Elaboración propia.

Al observar el consolidado, de manera intuitiva se logra confirmar similitudes en los atributos sombreados de cada uno de los grupos de interés; en primer lugar, destaca el atributo “seguridad” como particularidad relevante para los tres grupos, del mismo modo, en el segundo lugar figura “relación precio/calidad” como un atributo de importancia para el consumidor final, y de manera indirecta lo indica la SEC mencionando la calidad de los sistemas de consumo; finalmente, se puede observar de manera explícita que el atributo “disponible siempre” es de importancia para los consumidores y, de manera implícita, se puede aseverar que es similar a “accesible en todo el territorio nacional” para el grupo Asociación Chilena del Gas.

Dado lo anterior, y para valorar de manera objetiva los atributos relevantes, los hallazgos considerados atributos de valor se someten a encuesta, asegurando que exista representación de los atributos de los otros grupos de interés. La lista queda compuesta por los 3 atributos comunes observados, más 7 atributos escogidos por el autor y que fueron mencionados en la lista de reclamos de la SEC. Como resultado, se obtienen 10 atributos que desatacan en la Tabla 7;

Tabla 7
Atributos Sometidos A Encuesta

Ítem	Atributos
1	• Producto seguro
2	• Relación precio/calidad
3	• Disponible siempre
4	• Entrega rápida y oportuna
5	• Confiable
6	• Servicio de asistencia / Emergencias
7	• Pago justo
8	• Suministro continuo
9	• Responsabilidad ambiental
10	• Diversos formatos según cliente

Fuente; Elaboración propia,

Posterior a ello, se construye la encuesta para medir el grado de importancia de los clientes respecto de las tres compañías que dominan el mercado nacional de distribución de glp, considerando su aplicación a los clientes objetivos –cilindros y granel- siendo “granel” aquellos casos cuyo consumo es a través de medidores. Dado que el suministro es a través del mismo medio, se asigna una valoración en una escala de 1 a 5, donde 1 es menos valorado y 5 muy valorado.

Cabe destacar que los datos se obtienen mediante encuesta telefónica, cuyos registros son tabulados para su posterior análisis.

El resultado de la encuesta y los atributos considerados por tipo de cliente se presentan en la *Tabla 8*:

Tabla 8

Resultados de Valoración de Atributos

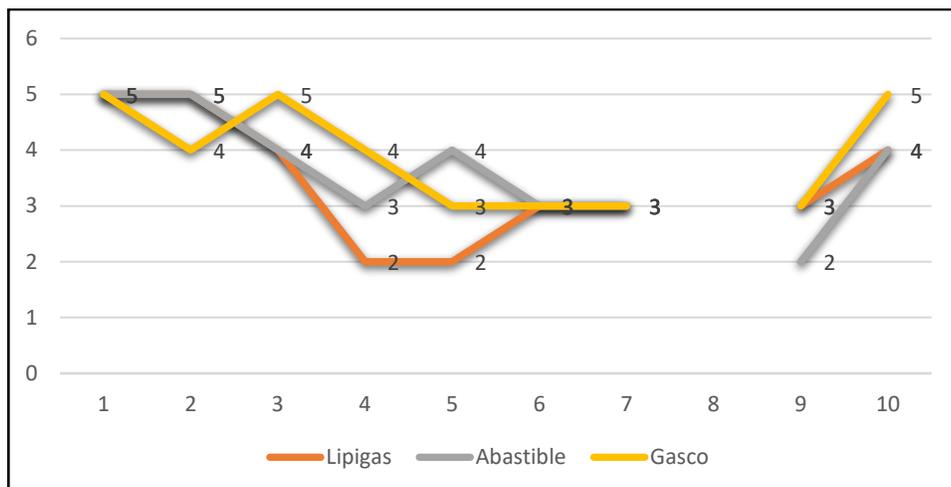
Ítem	Atributos	Segmento Envasados			Segmento Granel		
		Lipigas	Abastible	Gasco	Lipigas	Abastible	Gasco
1	Producto seguro	5	5	5	5	5	5
2	Relación Precio/Calidad	5	5	4	4	4	4
3	Disponible siempre	4	4	5	5	5	5
4	Entrega Rápida y oportuna	2	3	4	3	2	3
5	Confiable	2	4	3	3	4	3
6	Servicio de asistencia / Emergencias	3	3	3	2	3	3
7	Pago justo	3	3	3	3	3	3
8	Suministro Continuo	NA	NA	NA	3	3	3
9	Responsabilidad Ambiental	3	2	3	3	3	3
1	Diversos formatos según cliente	4	4	5	3	3	3

Fuente; Elaboración propia.

El consolidado con la valoración, de los atributos que se sometieron a consulta, muestra cierta tendencia en los tres casos escogidos inicialmente. Esto implica, que la nota que se le asigna no tiene relación con el desempeño de la compañía, sino más bien, tiene relación con la importancia que el cliente le asigna a dicho atributo.

A continuación, se presenta en la Figura 6; Valoración Atributos Segmento Envasados, grado de importancia de atributos (atributo 8 no aplica para segmento cilindros);

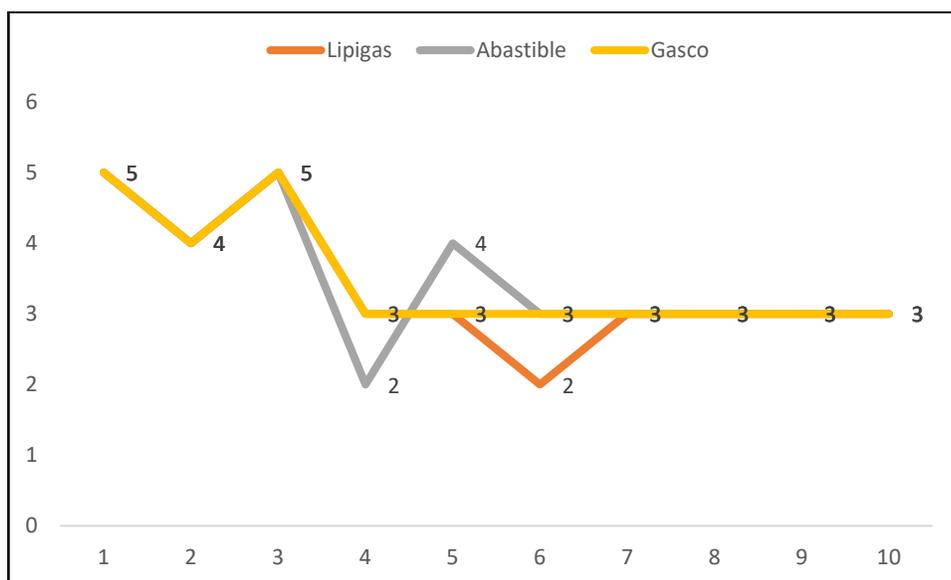
Figura 6
Valoración Atributos Segmento Envasados



Fuente; Elaboración propia.

Al observar la gráfica anterior se destaca que el atributo 8 no es aplicable; se puede apreciar que la importancia que el segmento “clientes envasados” le asigna a los atributos “Producto seguro, Relación Precio/Calidad, Disponible siempre” presentan la mayor ponderación. En la misma línea, se presenta a continuación la Figura 7; Valoración Atributos Segmento Granel, grado de importancia de atributos.

Figura 7
Valoración Atributos Segmento Granel.



Fuente; Elaboración propia

A través de la gráfica anterior se confirma que los atributos “Producto seguro, Relación Precio/Calidad, Disponible siempre” presentan la mayor ponderación en el “Segmento Granel”. Dado lo anterior, resulta consecuente que la propuesta de valor contemple esos tres atributos importantes para los consumidores.

El énfasis hacia el consumidor implica tener presente en la propuesta de valor los atributos que mejor representen el interés comercial, pero a su vez, que representen el interés de todos los grupos que circunscriben al negocio.

4.2 Selección de atributos clave.

Posterior a la revisión de los atributos y su evaluación, en función del grado de importancia de los distintos grupos de interés, se resuelve la selección de los atributos que serán promovidos en su propuesta de valor:

- *Producto Seguro*
- *Relación Precio/Calidad*
- *Disponible Siempre*

Como se menciona en este apartado, los atributos claves fueron seleccionados en función de los diversos grupos de interés del negocio y su ponderación por medio de la curva de valor. Para su mayor entendimiento de su incidencia, a continuación, se realiza una descripción de cada uno de ellos;

Producto Seguro. Este atributo, es considerado como esencial, ya que, de acuerdo con las características del producto, la necesidad de seguridad debe ser resguardada en toda la cadena productiva, donde los procesos son fiscalizados por la SEC. Actualmente, el cliente final es quien recibe el producto desde la cadena de distribuidores, por tanto, debe ser parte de la cultura que se desea establecer en la compañía. El desarrollo de una cultura de excelencia operacional, sumado a una necesidad de eficiencia en los procesos, suponen una garantía en la entrega de un producto seguro.

Relación Precio / Calidad. El compromiso es ser competitivo en relación al precio, considerando que será parte de la propuesta la oferta de un precio ajustado a la calidad del producto, por tanto, se define los aspectos de calidad en función de la seguridad, imagen, presentación del producto, eficiencia en la entrega, peso y volumen justo.

Disponible siempre. Este atributo se presenta como parte de la obligación de mantener un suministro continuo, independiente del formato de consumo, para satisfacer la necesidad del cliente. Es decir, concentrar la necesidad de demanda y a su vez realizar una asignación de entrega de pedido rápido y oportuno, con la incorporación de la red de distribución.

4.3 Declaración de la Propuesta de Valor

La declaración de propuesta debe ser considerando el consumidor final o bien los segmentos a donde se quiere apostar, se trata del motor o eje de la estrategia. La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. (Kaplan y Norton, 2008)

De este modo, con los atributos destacados, la propuesta marco para ofrecer a los clientes luego del estudio, queda compuesta de la siguiente manera;

“Distribuir glp bajo un esquema de altos estándares de seguridad, garantizando su disponibilidad siempre ofreciendo la mejor relación precio/calidad”.

Los atributos escogidos según el estudio realizado deben ser incorporados en el plan o estrategia que se desea desarrollar, a fin de repercutir de manera positiva en la creación de valor de la compañía. El objetivo primordial de estos atributos es poner en el centro del negocio al cliente final, mediante cada uno de los atributos;

Al revisar la propuesta incorporando los atributos escogidos se obtiene:

Distribuir glp bajo un esquema de altos estándares de seguridad, la relación de distribución con la seguridad implica que en la totalidad de la cadena de la empresa debe estar presente el desarrollo de las actividades bajo un esquema de seguridad, tanto para los clientes finales como para la totalidad de los actores presentes en su ejecución. Resguardar la integridad tanto de las personas que trabajan como de los *stakeholders* que se involucran con la organización centra el negocio como una necesidad de ser destacado y escogido por este atributo. Igualmente, es de importancia absoluta para la SEC el mantener la seguridad en el centro del negocio.

Con la finalidad de poder revisar el cumplimiento o estándar de seguridad, es necesario contar con un Sistema Integrado de Gestión de Riegos, mediante el cual se evidencie la totalidad de las actividades, apoyándose y desarrollando su foco en Gestión de Calidad, Gestión del Cuidado del Medio Ambiente, Gestión de Seguridad, etc.

Garantizando su disponibilidad siempre, que el servicio sea confiable implica trabajar duro en los canales de comunicación usados tanto en “pre” como “post” venta, además de la cadena de logística y distribución a través de su red de distribuidores *partners*, considerando ser eficientes y apuntando a una entrega rápida y oportuna según la necesidad de los clientes.

En esta etapa se debe trabajar con el área comercial y con el área de trade market para apuntar al cumplimiento de este objetivo como atributo diferenciador. La capacitación a los distribuidores *partner* es clave, calificando su desempeño como también el conocimiento del negocio respecto de la valoración que la organización desea destacar para los clientes. El desarrollo de un sistema de Customer Relationship Management (CRM), sería de gran relevancia para adquirir buenas prácticas, orientar el negocio y evaluar el resultado de los distribuidores, como también de la fuerza comercial.

Ofreciendo la mejor relación precio/calidad, este atributo de manera implícita relaciona la competencia de mercado sobre los precios, como también el trabajo que se debe realizar en el servicio de facturación para que los clientes se sientan conformes de su consumo, en especial, con la transparencia en la entrega clara y sencilla de los cobros realizados. La automatización de los sistemas puede aportar a mejorar los registros de consumo de los clientes granel y medidores, por otra parte, el desempeño de los distribuidores *partner* en el segmento de envasado para entregar un producto de calidad, con el peso justo a precio de mercado, es clave. Para ello, es posible implementar encuestas de satisfacción a clientes, donde se pueda medir el desempeño desde la perspectiva de los consumidores.

Finalmente, se debe revisar que las relaciones de los atributos escogidos para la organización deben tener una coherencia o un sentido en la misma dirección de los valores y creencias centrales que se desea impregnar, a modo de cerrar brechas y asegurar que el camino se va construyendo con una lógica de ruta bien direccionada.

En el Capítulo 3, se presentan las creencias que se desprenden como alternativa a las creencias de la organización mayor y que deben ser establecidas en el colectivo de los trabajadores de la organización; Colaboración, Excelencia, Dispuesto al cambio.

Como resultado del cruce de los valores centrales con los atributos se obtiene que los pilares de una diferenciación atractiva de la empresa deben sostenerse en coherencia con los valores centrales de la organización (Figura 8).

Figura 8: Relación de atributos con Valores Centrales



Fuente; Elaboración propia.

La relación de colaboración es una necesidad que debe permear en los distintos departamentos y en cada trabajador. El objetivo de la propuesta de valor será más fácil de cumplir con el compromiso colaborativo de cada persona que cumple un rol en la organización; aspectos de seguridad, prestando atención a la conexión y comunicación horizontal y vertical son claves.

Asimismo, la disponibilidad siempre, es posible cumplirla siempre y cuando se mantenga esta relación de colaboración tanto en el plano como en la relación con la red de distribuidores, quienes deben entender e internalizar su importancia.

Para el caso de la excelencia, se debe establecer una rutina de trabajo que oriente los esfuerzos hacia el cumplimiento de la propuesta de valor, siendo necesario el poder controlar los procesos, aplicar metodologías de mejora continua, como también etapas de fiscalización que concluyan en un producto seguro, con garantía de precio/calidad y disponibilidad siempre. La eficiencia es clave para lograr el objetivo de entregar el mejor desempeño posible, por parte de cada uno de los trabajadores, bajo un contexto de costos controlados.

Finalmente promover una cultura de cambio, logrando una apertura hacia las inmensas posibilidades de crecimiento que ofrece estar atentos, ya que en la medida que se trabaje en torno a la propuesta de valor, ciertamente se abrirán posibilidades que deben ser capitalizadas por medio de mejoras en los procesos de seguridad y logística de distribución, logrando una mayor disponibilidad y a su vez una comunión hacia una mejor relación precio/calidad.

Como se puede apreciar, la propuesta de valor -sostenida en la perfecta sincronización entre los atributos seleccionados (colaboración, dispuesto al cambio y excelencia)- pretende entregar una lógica de trabajo centrada en una cultura que sea homogénea en los distintos niveles jerárquicos y que demuestren una interrelación apuntalada en los atributos diferenciadores que han sido valorados por los clientes y testeada a través de diferentes fuentes de información.

4.4 Descripción de la estrategia

Como parte del desarrollo de la estrategia, en este apartado se define la alternativa a seguir con la finalidad de encontrar esa ventaja que permita diferenciarse del resto de los competidores, pero a su vez, que sea factible y redituable. Para ello, se plantean tres maneras de presentar una estrategia; Control sobre los costos, diferenciación de producto o servicio, o bien la especialización.

En la alternativa de control sobre los costos, necesariamente se debe apuntar a realizar revisiones de procesos que orienten a ahorrar en la cadena productiva, destacándose por sobre la competencia del mercado, al ser más baratos. En otro plano de la estrategia adoptada, la diferenciación ofrece la alternativa de buscar un sello propio, pero con la necesidad de ser valorados de manera especial por el cliente, provocando la preferencia del producto a un valor mayor del que podría existir en el mercado. En el plano de la diferenciación, se debe procurar ofrecer un producto o servicio de nicho, limitado a un segmento de clientes particulares.

Al analizar la industria del glp en Chile, el mercado, su competencia, la organización y el producto final; se puede aseverar que se trata de un producto de consumo básico, de baja diferenciación, en donde los competidores deben ofrecer como valor un producto seguro, cuyo nivel de servicio sea reconocido como de excelencia para propiciar una recurrencia en la compra, que conduzca a un crecimiento de ventas en volumen en el tiempo.

Por tanto, la alternativa estratégica orientada a control sobre los costos, no parece ser tan evidente, dado que la infraestructura y procesos logísticos estarían estandarizados por medio de una cobertura geográfica a nivel nacional a través de las 8 plantas de envasado, 17 centros de distribución y 630 subdistribuidores. Sin embargo, de igual manera es relevante controlar la gestión de abastecimiento como soporte de los materiales directos de operación.

A su vez, la estrategia de diferenciación, puede ser más complicada de dirigir, especialmente para el segmento de envasado, tratándose de un *comoditie* como el gas licuado, donde se busca mayores utilidades, sin embargo, para el caso de segmento granel podría darse por un modelo de consumo que aporte por medio de desarrollos de proyectos de gran envergadura, pero necesariamente se requiere de especialistas y desarrollos de ingeniería que promuevan soluciones energéticas en diversas industrias, cuyo objetivo de este estudio no comprende.

Finalmente, la estrategia de especialización implica trabajar sobre un nicho en particular para ser reconocidos en la industria, en este caso, ser reconocidos como líderes en la industria de la distribución del gas licuado, ofreciendo un servicio de excelencia que promueva la entrega oportuna y continua, con canales de comunicación ágiles y mecanismos de asignación de pedidos que involucre a la red de distribuidores por medio de una organización.

En este sentido, se espera que los atributos de mayor valor permitan fortalecer el vínculo comercial con los clientes a través de la experiencia de compra en las etapas de pre y post venta y que involucre a la red de distribuidores. Este es un aspecto particularmente sensible, dado que, la responsabilidad de planificar, preparar y contar con una logística bien organizada no es suficiente, ya que el resultado de tal planificación queda a facultad del desempeño de la cadena de distribución operada cien por ciento por distribuidores *partners*, donde existe una competencia dura.

Esto implica, que debe mantener un esfuerzo en la diferenciación a través de una ejecución de una cultura de excelencia, por lo tanto, los recursos que invierte en innovación y desarrollo al interior de la organización deben ir aparejados con un desarrollo estratégico de la fuerza de distribución a través de buenas prácticas y orientado a un marcado sentido por un servicio de calidad en la entrega del producto para ambos segmentos de clientes.

Al desarrollar la estrategia, se puede asegurar que la coherencia de la visión va tomando sentido; “Al año 2025, ser considerados líderes en la industria nacional de distribución de glp, garantizando la seguridad de los consumidores propiciando un mejor servicio de pre y post venta, con presencia geográfica nacional”,

Asimismo, debe ser complementada con el compromiso por practicar el sistema de creencias que puede ofrecer una nueva cultura basada en “Colaboración, Excelencia, Dispuesto al Cambio”, en los distintos niveles de la organización.

4.5 Modelo De Negocio

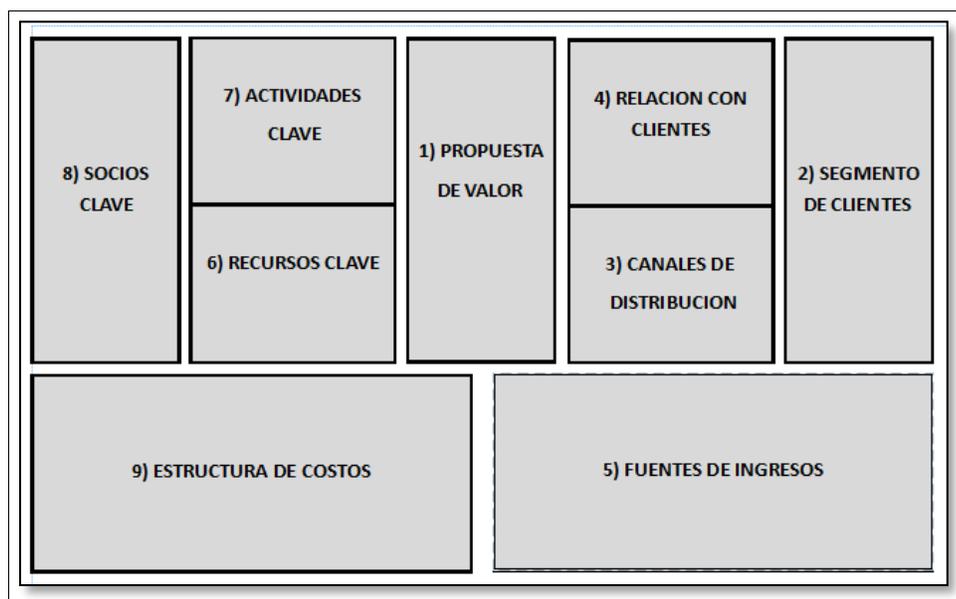
El modelo de negocio intenta representar la idea de cómo el negocio se desarrolla para la creación de valor, organizando cada uno de sus componentes, y elementos que aportan en las etapas, de manera lógica y secuencial. Una de las maneras más simples, pero gráficas, de poder representar una organización es a través del Modelo Canvas, descrito por primera vez por Alexander Osterwalder (2004)

De esta forma, se satisface la necesidad de organizar y plasmar una idea, mediante una estructura que permita ordenar un proyecto de negocio. Es decir, lograr preguntarse cómo crear valor para sí misma y para el cliente, mediante la entrega de un producto o servicio que resuelva la necesidad de algún segmento de clientes.

La metodología se basa en la descripción de la propuesta de valor que se quiere entregar al cliente, para luego dar paso a la descripción grafica de nueve módulos que abordan los aspectos críticos del negocio dispuestos en un lienzo. Los Módulos de la metodología de Canvas se presentan en la siguiente Figura 9:

Figura 9

Modelo de Negocios de Canvas



Fuente; Elaboración propia adaptado de Modelo de Alexander Osterwalder (2004)

4.5.1 Descripción del modelo de negocio

El esquema el modelo de Canvas cubre cuatro aspectos principales de un negocio; los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

A continuación, se presenta la Figura 10, cuyo modelo aplicado a la organización de estudio;

Figura 10
Lienzo del Modelo de Negocio

8. Alianzas Claves	7. Actividades Clave	1. Propuesta de Valor	4. Relacion con Clientes	2. Segmento de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con los 630 Distribuidores claves - Contratos Empresas que desarrollan equipos en base a consumo de gas - Contratos con Productores de materia prima (gas). - Empresas transportistas de gas. - Subsidiarias Gasco (Gasmar, Autogasco). - Socios Distribuidores partner 	<p><u>Fase de Abastecimiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra Materia Prima - Almacenamiento y distribución <p><u>Fase de Producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de glp - Envasado de glp - Carguío de graneles <p><u>Fase de Distribución</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - logística de Abastecimiento a Cd's <p><u>Fase de Venta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa - Venta a distribuidores partner. - Marketing y Publicidad - Facturación y cobro 	<p>Distribuir gas licuado de petróleo bajo un esquema de altos estándares de seguridad, garantizando su disponibilidad siempre ofreciendo la mejor relación precio calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Portal WEB para comunicación virtual con clientes SAT. - Gestión de consumo de cliente - Entrega de producto a cliente - Servicio de post venta. - Servicio de asistencia tecnica. - Facturación y cobro 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmento Granel: grandes consumidores de gas licuado; - Industrial - Comercial - Residencial (medidores) - Segmento envasados; consumo de bajo formato de pero de gran relevancia para la industria; - Consumo domestico domicialiario y pequeños negocios (calefont, calefacción y cocina) - Superintendencia de Electricidad y combustibles (SEC)
	<p>6. Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca Gasco por 160 años en la industria - Infraestructura e instalaciones. - Recurso laboral capacitado - Vinculo comercial con subdistribuidores (marketing) - Gestion de riesgos operacionales - Asistencia de servicio al cliente 		<p>3. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Venta Directa</u>; Puntos de venta directo. - <u>Distribucion</u>; 16 Cd's, 9 Plantas, 630 Distribuidores. 16 Centros de distribucion. - <u>Comunicación</u>; Telefonica, aplicacion movil, portal web. 	
<p>9. Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos Fijos - Costos de materia prima - Costos de mano de obra - Costos de logistica y transporte - Marketing y desarrollo. 		<p>5. Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de glp en sus diversas presentaciones y formatos (cilindros, granel, y medidores) <ul style="list-style-type: none"> - Venta pago directo - Venta a credito - Venta por consumo de medidor - Ingreso por servicios de asistencia técnica. - Ingresos por servicios de elaboración de proyectos comerciales en base a gas. 		

Fuente; Elaboración propia, adaptado de modelo de Canvas.

4.5.2 *Análisis del modelo de negocio*

El modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010), el poder interpretar y dar coherencia a las relaciones entre cada módulo por medio de la vinculación de los atributos permite modelar la estrategia de manera sencilla.

Propuesta de valor. No es sobre la idea o producto, se refiere a la resolución de algún problema o necesidad de los clientes. Asimismo, se debe pensar que no es posible repetir lo que hacen otros en el mercado, se debe pensar en dar un valor distinto al producto o servicio, de manera de hacer una diferenciación respecto de los competidores, para conseguir una ventaja.

En la industria del gas, es importante destacar que su utilización surge a consecuencia de la necesidad de su uso de manera doméstica, dada la maleabilidad y manejo bajo riesgos controlados se convierte rápidamente en una energía de primera necesidad para la preparación de alimentos y para calefacción, de gran masividad en el mundo y en el mercado nacional.

Posterior a ello, y con la necesidad de reemplazar energías contaminantes, el glp se presenta como un producto de importancia a nivel industrial. La empresa se presenta en un contexto nacional donde el consumo de glp es de primera necesidad, comparable con compañías de servicio de agua potable o electricidad.

La diferencia en la industria del gas, en la actualidad, es que se trata de un mercado regulado pero dominado por 3 compañías más una cuarta, pero esta última con la limitación de zonas geográficas pequeñas y acotadas.

Es así que la organización define como segmento de mercado dos grupos de importancia; clientes llamados “Clientes Envasado”, cuyo consumo es para uso doméstico y concentra cerca del 40% de las ventas en la Región Metropolitana, con formatos envasado desde los 2 hasta los 45 kg, siendo una solución económica para gran parte de la población. El cliente que utiliza estos formatos, se caracteriza por usar glp en cocina, calefont y/o estufas.

El otro gran grupo de importancia son los llamados “Clientes Granel” que a su vez se subdividen en dos grupos, clientes medidores y clientes de grandes cantidades. Estos últimos consumen glp en cantidades mayores a 45 kg, por tanto, requieren de una solución a través de un tanque de almacenamiento permanente que es llenado con camiones graneleros o cisternas, mediante la necesidad de consumo que tenga el cliente. Cabe destacar que el volumen de capacidad de los tanques varía desde 0,3 m³ hasta 45 mil m³. El perfil de clientes varía, desde clientes particulares para su hogar, negocio, fabricas, industrias, mineras, agrícolas, forestales, salmoneras, hospitales y clínicas, colegios, centros vacacionales, etc.

Del segmento de “Clientes granel”, hay una variante denominada “Clientes Medidores”, cuyo consumo ocurre para clientes residenciales, condominios, industriales, clínicas, etc. cuya necesidad de consumo debe ser continuo, ya que es crítico para su negocio. Para satisfacer esta necesidad se procede a la instalación de una serie de tanques de almacenamientos que son conectados a una red de múltiples clientes, cuyo consumo se registra a través de un medidor que mensualmente permitirá la emisión de una boleta por su cobro.

La propuesta de valor **Distribuir glp bajo un esquema de altos estándares de seguridad, garantizando su disponibilidad siempre ofreciendo la mejor relación precio/calidad** implica que desde la producción (envasado), distribución, propuesta comercial, pre y post venta,

y una estrategia ligada al buen desempeño que la red de distribuidores debe ofrecer, es primordial para que la propuesta de valor logre cumplirse.

Factores críticos como producto seguro, disponible siempre, mejor relación precio/calidad, son la base de la propuesta ofrecida, donde se apuesta por la preferencia del consumidor en relación a estos atributos escogidos, donde el presente estudio ha determinado la importancia y valía para los consumidores finales.

Se considera necesario un permanente estudio de mercado, donde se mida la satisfacción del cliente, la cuota de mercado, el retorno de cliente, etc. De acuerdo con el último estudio solicitado a la consultora Praxis, respecto a la percepción de clientes, se obtuvo una puntuación de un 94%. En este contexto, para el segmento de consumo a través de cilindros envasados, se desarrolla un sistema de optimización logística que procura responder a la necesidad del cliente en tiempo real, mejorando la experiencia de compra.

El objetivo es mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la cuota de mercado, y con ello, contar con una diferenciación respecto de la nueva manera de llegar al consumidor, a través de la innovación como aliado.

En sus 160 años de historia, Gasco ha puesto en el centro de su propuesta de valor la innovación y vanguardia para facilitar la calidad de vida de los consumidores y gracias a esto, hoy existen servicios complementarios a la distribución de Gasco GLP, como es el pago de otros servicios a través de los camiones de venta, lo que ha potenciado esta fortaleza al permitirle diferenciarse en relación a su competencia.

Con lo anterior se espera que las áreas involucradas cumplan su rol a la altura de los nuevos desafíos, donde el área comercial, marketing y trademarket junto a la red de distribuidores asociados puedan resolver de manera eficiente tales desafíos, logrando su alineamiento con la estrategia de la compañía en su conjunto.

Segmento de Mercado. El segmento al que se quiere apuntar debe estar bien estudiado y delimitado. Se debe definir quiénes son, detallando muy bien a quién va dirigido el producto o servicio. Como ejemplo de ello, debemos estudiar y dejar definido: edad, sexo, ubicación geográfica, preferencias o tendencias, entre otros.

La compañía cubre el segmento de gas licuado en cilindros tanto a través de venta directa, como de distribuidores autorizados, quienes son considerados socios estratégicos en la cadena de distribución logística, quienes mayoritariamente comercializan en forma exclusiva los productos de la empresa.

A consecuencia de todo lo anterior, la empresa exhibe un buen servicio de distribución, que se transforma en un factor clave en el desarrollo y estabilidad del negocio. Según registros de la compañía, la participación de mercado durante el año 2018 fue de 25,7% a nivel nacional, del cual el 59% se concentra en la Región Metropolitana. Dado que el gas es considerado un commodity, de necesidad básica, su consumo en el tiempo es estable sin ser afectado por las variaciones del mercado.

Asimismo, la presencia de consumo en clientes cuya categoría es mediante granel y cilindros, su utilización permite resolver las necesidades de consumo continuo para sus industrias o condominios, cuyo consumo debe ser permanente. Ejemplos de ello, son industrias de Secado de semillas, Industrias de crianza de animales, Minería Residencial, Salmoneras, Condominios residenciales.

Finalmente, y en línea con la necesidad de poder cumplir con los clientes definidos en el modelo, la SEC es considerada un cliente de interés superior en la industria, ya que es el ente que regula la actividad.

De algún modo se trata de un intermediario entre el consumidor final y la organización, cuyo rol es supervigilar que la actividad se realice en función de lo establecido en el marco de las atribuciones que le entrega la ley orgánica 18.410, asimismo, en otro plano se debe ceñir al registro de Distribuidores de combustibles expuesto en el DFL 1/1979 que aplica para la producción, distribución, transporte, almacenamiento y comercialización de biocombustibles, y todo fluido gaseoso combustible, como gas natural, de red, y biogás (Memorias Gasco 2016 a 2018).

Canales. Hay que estudiar y aclarar como el producto o servicio llega al segmento de clientes que escogimos; ya sea, mediante algún punto de venta, medios tecnológicos, u otros.

La industria del gas licuado es una industria altamente competitiva, se caracteriza por tener distribución a domicilio, por lo cual entregar un servicio de excelencia es fundamental, apoyándose en distintos canales de comunicación que permiten acercarse a los clientes. La venta es mediante puntos de venta directa, como también a través de la cadena de distribuidores autorizados y asesorados por la organización para que puedan entregar el servicio según los estándares de calidad exigidos.

También existe una comunicación virtual y en línea, a través de los diversos medios disponibles actualmente; Teléfono, Aplicación móvil, Internet, cuyo rol es fundamental para que la experiencia de clientes sea satisfactoria.

Relación con clientes. Se debe abordar del tema de cómo atraer nuevos clientes, mantenerlos o hacer crecer el nicho de mercado escogido. La relación con los clientes se realiza en distintos momentos que colaboran en afianzar tal relación, a través de los canales descritos anteriormente. Los momentos en que se materializa la relación con los clientes son; Gestión de consumo, Entrega de producto, Servicio de post venta, Servicio de asistencia técnica, Facturación y Cobro.

La gestión de consumo da inicio a la totalidad de la cadena de distribución y se gatilla cuando un cliente tiene la necesidad de comprar gas en sus diversos formatos, en el caso de consumo de gas por medio de un cilindro, el mecanismo de comunicación es por diversas vías, puede ser directo en distribuidor, o bien llamar por los medios virtuales o telefónicos.

El producto se entrega en domicilio independiente del segmento de clientes, sin embargo en ambos casos, se espera una comunicación, un servicio cálido, atención preferencial que propicie una relación comercial de excelencia, formada por canales de información oportunos, especializados que direccionen una **excelencia en el servicio**.

Fuentes de ingreso. En esta instancia, se debe definir el valor que se cobrará por el producto o servicio, como también cuáles serán los medios de pago disponibles (tarjetas, efectivo, etc.).

La organización cuenta con diversos modos donde, en virtud de la industria, le permite asegurar ingresos sostenibles en el tiempo que se dan por la naturaleza de necesidad básica del producto ofrecido. Las principales fuentes de ingreso son; Venta directa a distribuidores autorizados, Venta a Crédito, Venta contra facturación de medidor (clientes granel de origen residencial abastecidos por baterías), Ingreso por servicio de asistencia técnica, Ingresos por desarrollo de proyectos cuyo consumo es el gas como energía primaria.

Recursos Clave. La pregunta a responder es ¿cuáles son los elementos más importantes para que el modelo de negocio funcione. Ejemplo; elementos financieros, elementos físicos, recursos humanos, etc.

La organización en su conjunto presenta una serie de recursos que son necesarios para sacar adelante el negocio, se pueden categorizar en recursos tangibles o materiales y recursos inmateriales. La necesidad de estos recursos, son parte esencial en la construcción del negocio, aportan desde su perspectiva a la etapa productiva, pero por sobre todo a la propuesta de valor ofrecida. Ante un escenario donde la comercialización de gas es posible si se cuenta con los recursos económicos, no hay diferenciación entre el gas de la competencia y el propio, salvo si el análisis se realiza en las mezclas y su composición. En líneas generales, es un producto de baja diferenciación en precio y calidad, de modo que la importancia del “Cómo lo hacemos” para lograr diferenciación obedece al análisis de los recursos claves.

Actividades Clave. Hay que diferenciar qué cosas son las más importantes para que el modelo funcione, ejemplo, producción, solución de problemas, consultorías, etc. En rigor, es detectar las actividades claves para que la empresa comience a percibir ingresos.

En este apartado se busca reconocer las actividades claves que permiten desarrollar el producto final con el que se obtiene la captura del valor para la empresa, donde cada cual debe cumplir su rol y sus objetivos, en términos de logística, producción y comercialización. En la industria del gas y particularmente en la organización, las actividades claves son: Fase de abastecimiento, Fase de producción, Fase de distribución, Fase de comercialización y venta.

El inicio de las actividades claves se gatilla con la adquisición de la materia prima a través de la compra, almacenamiento y su posterior distribución.

Posterior a la llegada de la materia prima a las plantas, sucede la fase de producción, donde comienza la tarea de realizar las mezclas de los distintos tipos de gas licuado, -en esta etapa se valida la calidad y seguridad del producto para luego ser envasado en el caso de cilindros en las distintas líneas de producción existentes en las plantas, siendo trasladado como glp mediante camiones cisternas-. Las actividades claves que permiten ofrecer un producto en línea con la propuesta de valor **Seguridad**, donde es de gran importancia poder realizar procesos productivos de alta calidad, controlados y verificados por medio de seguimiento y testeos.

Alianzas Clave. Debemos aclarar en este punto cuales son los socios clave, las alianzas de la organización son diversas, y se pueden evidenciar en las distintas etapas de la cadena productiva.

En la etapa de abastecimiento, la principal alianza es con la **subsidiaria Gasmar**, quien debe sintonizar con los desafíos de demanda nacional de glp, para ofrecer de manera permanente la materia prima suficiente. El desarrollo del negocio depende de la habilidad y manejo de esta relación de beneficio.

El traslado de la materia prima desde Gasmar a las plantas, se realiza mediante la compañía Sonacol y transportistas graneleros de gran capacidad. Es clave en esta y todas las etapas que la manipulación de glp se haga cumpliendo los estándares de seguridad exigidos por la SEC, de tal manera que los proveedores escogidos, a razón de su preferencia, deben alinearse tanto con los procedimientos internos como con las normas de la entidad fiscalizadora.

Otro aspecto clave es la alianza comercial con los **subdistribuidores**, donde a través de una asesoría comercial y desarrollo de trabajo comunicacional y de reparto, se estandarizan los métodos de venta para potenciar la imagen corporativa, asimismo de gran relevancia la logística de recuperación de cilindros, llamado conceptualmente como “Logística Inversa”.

Dicho de otra manera, tanto la red de distribuidores como la relación comercial con Gasmar, son relevantes para el cumplimiento del atributo **disponible siempre, y relación precio calidad**. El proceso de negociación y coordinación con cada uno de estos grupos es esencial para una mayor oportunidad de rentabilidad comercial.

En otro ámbito comercial, existe un desarrollo de alianza comercial con **fabricantes de equipos en base a consumo de gas** que es de gran importancia para el fomento y consumo, como ejemplo, están los hornos para las fábricas de pan, hornos de secado en la industria automotriz, cámaras de secado de frutas, calderas, turbinas de des humidificación, etc.

Estos fabricantes, promueven la imagen de Gasco como a su vez los equipos de dichos fabricantes se les ofrece en los proyectos de desarrollo de nuevos negocios, asimismo, como la garantía de asistencia técnica en conjunto.

La apertura de nuevos negocios por medio del ofrecimiento de proyectos de consumo energético a clientes que requieren resolver su operación por medio del consumo de energía, por tanto se trata de otro aspecto comercial de importancia para mejorar el desempeño de la empresa, en donde el área de proyectos y nuevos negocios es la encargada de captar potenciales clientes, generar la propuesta de desarrollo energético y finalmente la ejecución del proyecto en la medida que la negociación comercial se concrete, posterior a ello, es relevante el abastecimiento continuo según la demanda de cada caso.

Estructura de Costos. Cuáles serán los costos asociados para poder iniciar la producción, identificar los costos fijos, las actividades principales que inciden en el costo final, los costos variables, impuestos, etc. Es de gran importancia una buena planificación presupuestaria que apunte a poder desarrollar operaciones con un control de costos eficientes, para que a su vez sea posible mantener bajo control la premisa de una buena **relación precio calidad** ofrecida en la propuesta de valor.

4.6 Captura de Valor del Modelo de Negocio

La Rentabilidad o valor del negocio es explicada como la diferencia que se genera entre los gastos totales incurridos y los ingresos totales. La oportunidad de generar mayor valor dice relación con la habilidad de los administradores de planificar y ejecutar un modelo de negocios eficiente en todas las variables involucradas.

Reconocer y conocer los factores críticos del negocio colaboran con la estrategia de una captura de valor, pero ser eficientes en estos factores críticos, permite conseguir el mayor valor o rentabilidad posible.

Alcanzar la eficiencia en los procesos de cada una de las variables es el objetivo a conseguir con la ayuda de los colaboradores de todos los niveles, en este contexto se debe propiciar las condiciones de trabajo y el personal idóneo en cada uno de los procesos, desde la compra de insumos y materiales por parte de abastecimiento, consiguiendo condiciones de precio, stock permanente y oportuno, hasta el área de producción y operaciones donde debe esforzarse en apuntar un nivel productivo de excelencia, procurando que las líneas productivas no pierdan tiempo de funcionamiento y los trabajadores u operarios sean los necesarios y estén con sus tareas bien definidas.

En la industria del gas, ya se ha hecho mención que se trata de un producto de baja diferenciación, definido como un *commoditie*, y que la competencia por el negocio se presenta en un contexto cuya habilidad de la administración se logra en función de la captura del conjunto de atributos

que es valorado por los clientes. De tal manera, que las compañías de distribución de gas licuado deben focalizarse en dos aspectos; que la cadena de valor sea eficiente en su totalidad, para que los costos incurridos en cada uno de ellos se ajusten y no exista fuga de recursos mal administrados, y en capturar los atributos adicionales valorados al servicio de distribución para que el cliente prefiera una marca por sobre otra.

Como parte de análisis, es necesario discutir las estrategias que permitan mejorar y potenciar el nivel de la rentabilidad en los siguientes focos de acción;

4.6.1 Control de Costos;

A nivel de industria gasífera, el control de costos unitarios es clave, sin embargo, no es gestionable del todo. La adquisición se realiza a un comprador mayor, cuyo precio de compra de la materia prima varía según lo haya negociado la subsidiaria Gasmar con los productores internacionales. En términos simples colocar el gas en Chile tiene un valor que es negociado por medio de contratos a mediano y largo plazo, con valores referenciales según lo transado en los mercados internacionales.

En la empresa existen diversos costos asociados de manera directa, llamados costos variable. Los costos variables que forman parte de ello son; Compra de materia prima, transporte de materia prima a plantas de producción y envasado, Mano de obra directa (es variable según la estimación de producción de glp envasado), Transporte de cilindros envasados a centros de distribución, abastecimiento de materiales directos (cilindros, válvulas, etc.)

El transporte de materia prima desde la bahía a las plantas productivas, surge por dos medios, el principal ejemplo es a través de gasoductos que son de la compañía Sonacol, quienes son especialistas, contando con carreteras de tuberías que trasladan el gas en estado líquido desde la Bahía de Quinteros hacia la planta de envasado en Maipú. El otro medio de transporte es por medio de camiones cisternas, y en ambos casos el transporte es a través de proveedores externos de servicios de transporte, cuya relación comercial esta consignada por medio de contratos a largo plazo. En esta materia, es importante que la eficiencia en costo de transporte se efectúe por medio de la negociación en términos de volúmenes transportados, esto colabora en el precio unitario por metro cúbico transportado.

El costo en mano de obra directa, se relaciona hasta ciertos niveles productivos como fijos, en caso de aumentos en la demanda que surgen a consecuencia de la curva de demanda dado por la época de año, la cantidad de mano de obra tiende a aumentar en épocas invernales, para aumentar la capacidad productiva granel y envasado.

Uno de los aspectos relevantes en el control de costos es la tensión de demanda por materiales directos utilizados en el proceso productivo y que depende de la capacidad de respuesta del área de abastecimiento y bodegas.

4.6.2 Incremento en los ingresos por volumen de venta de glp;

Tal incremento en los ingresos debe ser como consecuencia del aumento del volumen de glp vendido por medio del aumento de nuevos contratos de clientes de gran consumo, como también a nivel retail, mayor cobertura geográfica al atraer nuevos distribuidores como también mejorar el nivel de servicio en su desempeño en la entrega.

Los nuevos negocios se están enfocando en proponer desarrollos energéticos que consuman gas como matriz principal o bien como complemento, permitiendo a través de este mecanismo ingresos complementarios por razones de una venta “atada” celebrada mediante un contrato al desarrollar el proyecto energético y luego por el consumo en el tiempo de glp.

También existe otro medio de ingresos que no se considera de importancia, pero es estratégico desde la perspectiva de mantener una satisfacción en los clientes, se trata de la asistencia técnica

con motivo de seguridad, cumplimiento normativo y oportunidad de mantenimientos preventivos o correctivos.

En lo expuesto anteriormente, se ha podido reconocer y concluir que el aumento de la venta de volumen de glp, tiene como resultado una rentabilidad mayor, esto implica que la cadena productiva debe estar girando a su capacidad, los presupuestos acordes a la curva de demanda estudiada, las relaciones comerciales y de colaboración con proveedores claves deben estar focalizados en las metas de la compañía en su conjunto y los procesos de gestión internos bien desarrollados y ejecutados.

4.6.3 Manejo de inventarios eficiente;

Los recursos incurridos en el negocio deben ser gestionados de manera eficiente. En la actualidad, es una realidad que toma mayor fuerza a la hora de poder organizar una estrategia. En la empresa, existe responsabilidad del departamento de Bodega y Abastecimiento para la buena administración de los inventarios de materiales directos como de los inventarios de materiales indirectos, sin embargo, el buen funcionamiento, depende de la colaboración del resto de las áreas que deben aportar con sus necesidades de materiales en cantidad que serán solicitadas a futuro. No obstante, existe una brecha que debe ser abordada, evitando pedidos sin control, provocando sobre stock, obsolescencia, pérdidas de materiales generando gastos innecesarios.

Otro problema es la oportunidad con que se solicitan los materiales a abastecimiento, provocando quiebres de stock en algunos materiales de importancia, con la consecuencia de tener que pagar sobreprecio y pérdida de tiempo en la llegada de los materiales.

Como consecuencia a los problemas descritos, el foco de los responsables de Abastecimiento es asegurar mediante algún proyecto de gestión de inventarios o bien evaluar alternativas de externalización de servicios de abastecimiento que garantice disponibilidad controlada de materiales; asegurar el abastecimiento del producto, reducir al mínimo las sobre existencias, lograr un gasto eficiente en la compra de materiales, reducir pérdidas por obsolescencia y controlar pérdidas.

4.6.4 Clasificación de tipos de clientes y su rentabilidad potencial;

Por definición la clasificación de los tipos de clientes, se ha realizado según el objetivo de uso de glp y con ello, el volumen de consumo que requiere el cliente. En este apartado, existen dos grandes grupos, Segmento Envasado y Segmento Granel. Sin embargo, y dado que de algún modo son compradores intermediarios, los Distribuidores autorizados, que son partner en la cadena de distribución, pueden ser considerados un cliente más, ya que se trata de compradores de cilindros en grandes cantidades que trabajan por metas, pero bajo un esquema de franquicia que son asesorados para el éxito del negocio. En otra vereda, cuya importancia para el negocio es la seguridad de las personas y medio ambiente, la SEC debe ser considerada como un cliente más dentro de la cadena.

El resultado del éxito del negocio de distribución descansa, en la fuerza de ventas de los distribuidores partner, y el buen desempeño ante el organismo fiscalizador SEC, su objetivo principal consiste en fiscalizar a los distribuidores, otorgar permisos y autorizaciones para que las compañías y el negocio de todos los grupos de interés de la cadena cuenten con lo necesario y que garantice la seguridad del producto.

Es relevante que la organización juegue un rol activo con los proveedores clave mediante un Sistema de Gestión en donde conmine a cada uno de ellos a trabajar y mejorar en la estandarización de sus procesos y servicios bajo el esquema de exigencias de la normativa vigente. Se hace necesario levantar y potenciar el sistema de Gestión de Riesgos Operacionales que aborde todos los frentes posibles.

4.6.5 Crecimiento de clientes cautivos.

Aumentar en clientes cautivos, pasa por contar con clientes satisfechos que regresan con una nueva compra y que valoran la marca, la estrategia se cumple con ellos, siempre que exista la probabilidad de una nueva compra a futuro. La recurrencia es importante medirla mediante algún sistema de CRM que lea las nuevas tendencias de los clientes y los resultados que se obtienen.

Para lograr que se mantengan los clientes actuales y se traduzcan en potenciales clientes cautivos, es necesario trabajar sobre la agilidad en la entrega, ofrecer resolución de problemas en su consumo, proponer nuevas formas de comunicación que permitan una asistencia permanente cuando lo requiera, el rol de la cadena de distribución y sus protocolos de atención se deben encargar de que los clientes permanezcan en el tiempo.

4.6.6 Potenciar atención de canales digitales para favorecer la relación-comunicación con el cliente.

La innovación digital debe promover el desarrollo de sistemas de manejo y gestión de clientes que den soporte a la red de distribución, debe ser capaz de concentrar y atender los clientes cuyas necesidades se reciben y se canalizan en función de la mejor oportunidad de entrega en tiempo y forma, resolviendo de esta manera la necesidad de disponibilidad siempre como propuesta de valor siendo mucho más eficiente.

Es uno de los pilares que se deben seguir potenciando, actualmente, hay ejemplos de su éxito al aplicarlos en el negocio, la velocidad de su desarrollo al ser primeros en su implementación da señales claras del camino a desarrollar. Aplicaciones móviles, Monitoreo de consumo a distancia, Sistemas de facturación transparentes y automáticos, Desarrollo de base de clientes robusta, son ejemplos que no se pueden dejar de trabajar. En el futuro, la tecnología seguirá siendo clave y por la misma razón debe estar presente en cualquier propuesta de estrategia.

Esto implica un desarrollo de una plataforma digital que incluya, estar presente en diferentes canales digitales como a su vez, potenciar los sistemas de gestión de clientes que centralice la comunicación y la demanda comercial para agilizar y hacer más eficiente el proceso de entrega de glp, asignando pedidos, y escogiendo al distribuidor idóneo según sea el caso para cada cliente.

4.6.7 Atraer nuevos distribuidores partners.

Lograr una mayor visibilidad a través de nuevos puntos de venta que acerquen al consumidor final, logrando una mayor cobertura geográfica, tiene por objetivo conseguir un mayor crecimiento en volumen de ventas y una difusión de marca y a su vez centrar en el radio más próximo la oportunidad de poder responder una venta más oportuna logrando una logística de entrega más eficiente.

4.6.8 Fortalecer la de red de distribuidores.

Como complemento, es de gran relevancia el rol de la red de distribución para poder alcanzar la calidad en servicio por medio de su estandarización de atención de la red de distribución, se debe atender la necesidad de capacitaciones, evaluaciones de desempeño, nivel de servicio entregado y cumplimiento de metas, esto permite que la captura de valor sea gatillada por la recurrencia de compra al apreciar el nivel de servicio ofrecido a los clientes. Donde los protocolos de atención desde la venta hasta la entrega se vinculen con los valores promovidos e imagen de venta que se quiere proyectar.

La premisa de lograr un fortalecimiento de la red de distribuidores, apunta a lograr un desempeño de excelencia que comprometa el cumplimiento de la propuesta de valor en sus tres dimensiones, relación precio/calidad, seguridad, y disponible siempre. El esquema de trabajo estandarizado pretende ofrecer protocolos de atención únicos en cada una de las células de distribución, garantizando un modelo de atención como pilar fundamental para conseguir una atención de excelencia que se traduzca en una mejora en la experiencia de compra.

CAPÍTULO 5. MAPA ESTRATEGICO

El resultado del análisis descrito en los capítulos anteriores debe proveer información de valor para construir una propuesta de control de gestión, cuyo cometido es organizar la estrategia por medio de objetivos que sean coherentes y de fácil comunicación entre los distintos actores del negocio. El proceso para planificar la estrategia, por medio de objetivos, metas traducidos a través de indicadores, apunta a que la ejecución de la estrategia sea efectiva (Kaplan y Norton, 2012).

El desarrollo de modelo de Mapa Estratégico (Robert Kaplan, 2004), se trata de representación gráfica se logra apreciar de manera general las cuatro perspectivas orientadas en función de los objetivos estratégicos y su causalidad en el proceso de creación de valor. Estas son financiera, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo.

Como resultado, se obtiene el mapa estratégico propuesto para la Empresa Gasco GLP, donde se aprecia en las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y recursos y capacidades, su foco orientado a un crecimiento en términos económicos, pero desde el centro de la propuesta de valor;

Perspectiva financiera. Entrega como fin los resultados que la alta dirección propone para dar sostenibilidad al negocio, normalmente se diseña a través de indicadores, cuyas métricas representan la salud financiera de la organización.

Perspectiva del cliente. Se espera conseguir por medio del nivel de servicio valorado por el cliente, representado por medio de su satisfacción. Se debe modelar por medio de indicadores que integren en su medición la propuesta de valor ofrecida.

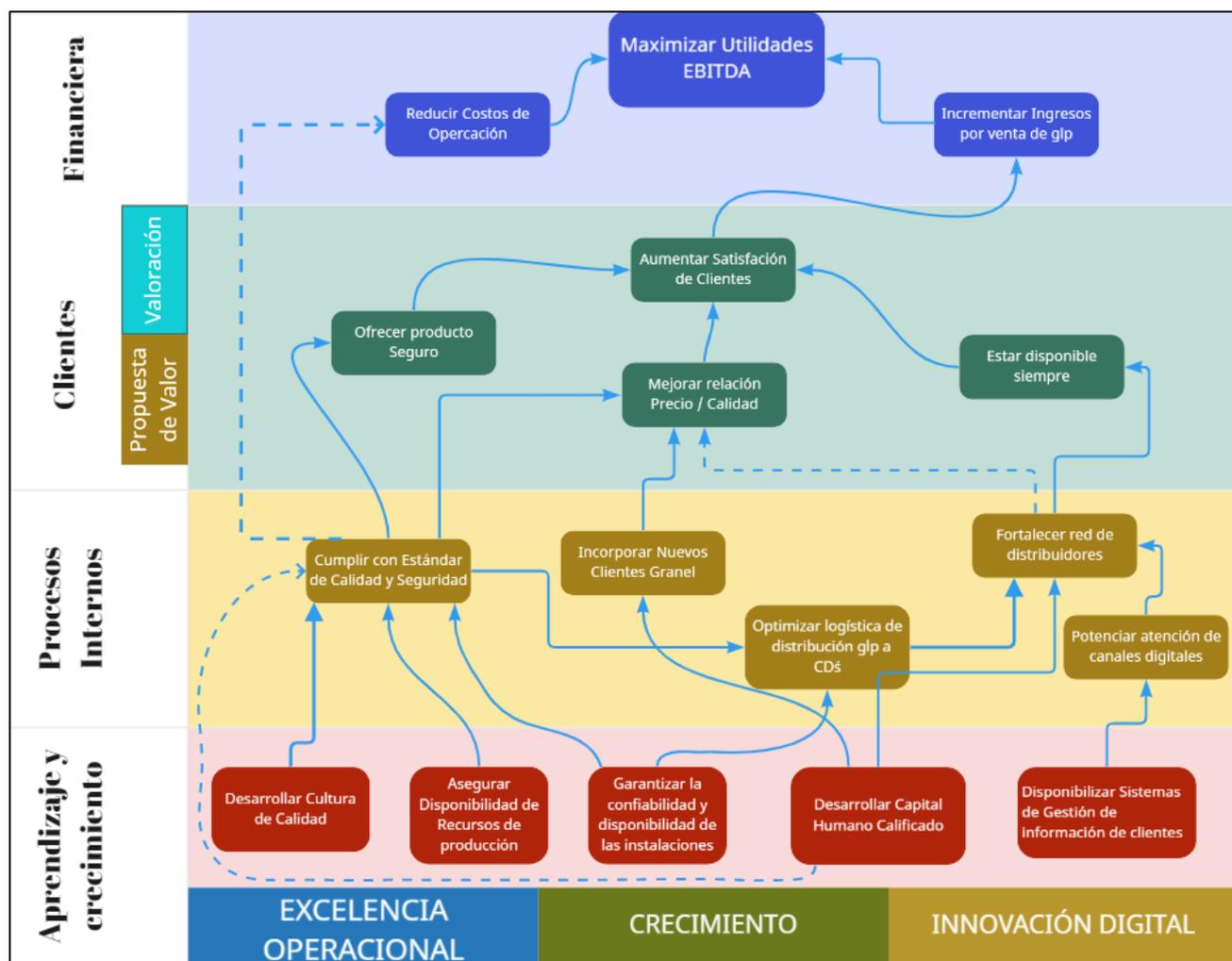
Perspectiva de los procesos. Propone y proyecta las circunstancias con las cuales los resultados del producto o servicio son terminados, es decir, se realiza levantamiento de la totalidad de los procesos y se deben identificar, cuales son los procesos que son claves para el cumplimiento de los objetivos de la propuesta de valor, y sobre ellos, proponer las métricas con las cuales las áreas funcionales deben apuntar los esfuerzos.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizacional) que sustentan a los procesos que crean valor (Kaplan y Norton, 2008).

Los objetivos estratégicos buscan ofrecer, o dejar en evidencia, la relación de causa efecto entre las variables abordadas, con la finalidad de conseguir un alineamiento entre los objetivos estratégicos y su ejecución mediante iniciativas que son valoradas a través de métricas de desempeño.

El resultado del mapa se presenta en la Figura 11, comprende 17 objetivos principales, que son la columna de la estrategia abordada por medio de la propuesta del sistema de control de gestión, sostenidos en la base de los ejes estratégicos que serán descritos en el apartado siguiente.

Figura 11
Mapa Estratégico Propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el mapa, la representación de la estrategia de manera gráfica debe ofrecer visualmente el proceso de entrega de la propuesta de valor, su ejecución y la manera en que será medida en cada una de las etapas.

Para una mayor comprensión, en la siguiente tabla se presentan los objetivos estratégicos presentados en la siguiente Tabla 9;

Tabla 9
Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Financiera	F01; Maximizar Utilidades (Ebitda)
	F02; Reducir costos de operación
	F03; Incrementar ingresos por venta de glp
Clientes	C01; Aumentar satisfacción de clientes
	C02; Obtener un producto seguro
	C03; Mejorar relación precio / calidad
	C04; Estar disponible siempre
Procesos	P01; Cumplir con estándar de calidad y seguridad
	P02; Incorporar nuevos clientes Granel
	P03; Optimizar logística de distribución a CD's
	P04; Fortalecer red de distribuidores
	P05; Potenciar atención de canales digitales
Recursos y Capacidades	R01; Desarrollar cultura de Calidad
	R02; Asegurar Disponibilidad de Recursos de producción
	R03; Garantizar la confiabilidad y disponibilidad de las instalaciones
	R04; Desarrollar capital humano calificado
	R05; Disponer Sistemas de Información de Gestión de Clientes

Fuente, Elaboración propia

5.1 Ejes Estratégicos Seleccionados;

A continuación, se describen los ejes estratégicos seleccionados y su importancia con los objetivos que serán desarrollados en los siguientes apartados del presente informe.

A lo largo del estudio, se ha evidenciado la necesidad de abordar la estrategia en función de las potencialidades de la organización y los aspectos del entorno que podrían favorecer el negocio en términos de **mayor crecimiento**, a través de mayores ventas de volumen de glp, o bien, a través de mayores puntos de venta y distribución. La premisa es crecer, pero con el cliente y su valoración como centro del negocio.

Un aspecto fundamental para la organización consiste en poder construir equipos de alto desempeño que apunten en sus procesos a un trabajo de **excelencia operacional**, consiguiendo resultados de calidad superior, incorporando metodologías y estrategias a nivel táctico.

El desarrollo de un despliegue de *last mille*, debe ser soportado por medio de una red de comunicación y canales de información que conecten a los clientes por medio de distintas plataformas con el distribuidor de entrega del producto, es decir, se hace necesario que exista un desarrollo de **sistemas de innovación digital**, que garantice una mayor cobertura, asegurando una disponibilidad.

Con la selección de los objetivos, se debe potenciar con la conexión con algunos temas centrales de relevancia para la organización. Los objetivos estratégicos, sus relaciones de causa-efecto, apuntan a conseguir un mayor entendimiento en las cuatro perspectivas del mapa. La estrategia, consiste en seleccionar un conjunto de actividades en las que una empresa destacará, para establecer una diferencia sostenible en el mercado, las dos alternativas son; precios bajos o diferenciación (Porter, 1985).

Como se ha hecho mención, el desarrollo de la estrategia, debe abordar objetivos, pero a su vez dichos objetivos deben ser coherentes con la organización y con su motivación de negocio. El poder integrar estos objetivos con ejes centrales de desarrollo de la estrategia es uno de los desafíos de la presente propuesta.

Como resultado del análisis, se sostiene que la compañía debe enfocar sus esfuerzos en 3 ejes centrales del desarrollo de la estrategia y que deben ser fundamento para el diseño del mapa. A continuación, se describen en la Tabla 10;

Tabla 10
Objetivos Estratégicos

Tema Estratégico	Descripción
Excelencia Operacional	Se refiere a la excelencia en la totalidad de las operaciones que se realizan en las plantas de almacenamiento envasado y distribución de GLP, estableciendo una ejecución de sus procesos bajo altos estándares de desempeño, seguridad operacional y eficiencia en control de sobre los costos.
Innovación digital	El esfuerzo se centra en fortalecer el negocio y la relación con clientes por medio de la renovación de los sistemas de gestión de clientes, apuntando a su satisfacción y mejora en servicio, incorporando la interrelación de la red de distribuidores como importancia fundamental para la organización.
Crecimiento	El crecimiento basado en aumentar en cuota de mercado y con ello, asegurar una mayor venta en volumen de glp en sus dos líneas de clientes, sin embargo, debe ir acompañado por ofrecer nuevas alternativas de consumo a través de desarrollo de una política de alianzas estratégicas de interés comercial que promuevan el consumo de gas licuado y a su vez captando nuevos distribuidores que potencie el crecimiento en ventas de envasado.

Fuente; Elaboración propia.

Excelencia Operacional. Compromete todos los procesos involucrados, desde la compra y almacenamiento, hasta la comercialización y entrega del producto al cliente final. Al interior de la organización es fundamental garantizar que cada etapa del proceso productivo sea custodiado y fiscalizado, cuyo objetivo es garantizar la seguridad y la eficiencia en el control de costos de producción. La excelencia operacional debe garantizar la seguridad en todo nivel, logrando cumplir con dicho atributo. A su vez, también permite mantener una eficiencia en los procesos, racionalizando y entregando los recursos necesarios acorde al nivel productivo. Uno de los problemas presentados, dice relación con la ineficiencia en el control de inventarios y abastecimiento de materiales directos de operación, por tanto, el énfasis de este tema estratégico implica garantía sobre la seguridad, nivel de servicio por parte de la red de distribución, sobre una dinámica de eficiencia en costos.

Innovación digital. Como resultado del análisis FODA, la necesidad de poder contar con sistemas de gestión de clientes actualizados, apunta a la búsqueda de implementar nuevos sistemas informáticos robustos, que a su vez manejen información de calidad y que sean complemento perfecto para asegurar que la demanda pueda ser abordada, por medio de canales digitales, que favorezcan una coordinación eficiente con la red de distribución. Se espera mejorar la relación con los clientes al tener mayor información de sus conductas de consumo y necesidades de abastecimiento, apuntando de esta manera a una mayor satisfacción que permita una

recurrencia en compras y, por ende, una oportunidad de mayores volúmenes de venta en el tiempo.

Crecimiento. La apuesta es lograr permanecer como un distribuidor reconocido en el nuevo contexto comercial, donde la probabilidad de crecer en volumen de ventas depende en gran medida del desempeño de la red de distribución, la aparición de nuevos puntos de distribución, pero a su vez de la oportunidad de captar nuevos contratos de consumo a granel de gran valor comercial y a su vez lograr nuevos distribuidores *partners* que permitan una mayor cobertura geográfica.

Finalmente, los temas estratégicos deben ser considerados como piedra angular que represente la necesidad de cambio del negocio. En el siguiente apartado, se presenta el mapa estratégico contemplando los ejes centrales de la propuesta.

5.2 Vínculo del Mapa Estratégico y los Ejes Estratégicos.

Un aspecto de importancia dentro del mapa diseñado obedece a la propuesta de los ejes estratégicos que se desean ofrecer; **Excelencia Operacional, Crecimiento e Innovación digital.** En esta etapa, debe existir conexión con el desarrollo de la estrategia planteada en cada una de las perspectivas del mapa.

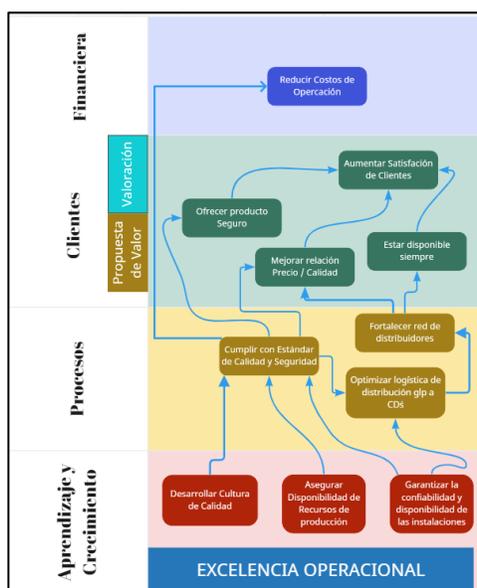
Tales ejes, mediante la relación de causa-efecto, ofrecen a la dirección y clientes el cumplimiento de la propuesta de valor:

5.2.1 Eje Estratégico Excelencia Operacional;

Obedece a uno de los ejes centrales del negocio, de modo que su desarrollo en todos los procesos internos de las áreas productivas es crítico. Resguardar el modelo de la operación, su ejecución y su permanente fiscalización apuntan a que la organización cuente con un lugar en el mercado de la distribución de glp que la distinga. El resultado de la relación causa-efecto se puede apreciar en Figura 12;

Figura 12

Excelencia Operacional



Fuente: Elaboración propia.

OUTPUT; Cumplir con Ofrecer Producto Seguro. El objetivo implica contar con un desarrollo de gestión de riesgos operativos acorde a las circunstancias del negocio y la naturaleza de la materia prima. En este sentido, la manipulación de glp en los procesos debe ser realizada bajo esquemas de trabajo que garanticen la seguridad para los trabajadores, como también para los intermediarios y para el cliente final. El interés mayor es cumplir con los estándares que se vinculan por medio de las exigencias emanadas por el ente fiscalizador SEC.

Asimismo, existe una relación directa entre la entrega de un producto seguro y la oportunidad de mejorar la satisfacción por medio de la vía de la seguridad del producto entregado, repercutiendo en el grado de satisfacción del cliente. En otro plano, en donde también los procesos operacionales son relevantes, dice relación con la oportunidad de poder realizar prácticas que sean eficientes y que apunten al cumplimiento de su estructura de costos planeada, con menos reprocesos, y menos mermas.

OUTPUT; Reducir costos de operación. Bajo una dinámica de trabajo cuyas operaciones logísticas sea realizadas por medio de diversos actores, a través de una maquinaria que esté bien engranada y rodando a su máxima capacidad se permite tener una mayor producción. Sin embargo, existe la premisa que la línea productiva no cuenta con mucho margen de mejoras en sus procesos. Aun así, es relevante validar por medio aplicar metodologías lean, manejo de inventarios y sistemas de calidad, para evidenciar y replantearse por medio de análisis crítico las diferentes etapas que apuntan un logro en la reducción de costos. En este cometido, es importante poder involucrar al proceso completo, como también a las personas que desarrollan su labor a diario, comprometiendo su *knock how*, para poder aportar mayor valor al objetivo productivo por medio de nuevas maneras de desarrollar la actividad.

OUTPUT Mejorar relación Precio/Calidad. Es crucial, que los costos sean manejados por medio de una administración eficiente de los recursos disponibles, pero, asimismo, es relevante que la entrega de un producto que sea competitivo desde la perspectiva de precio/calidad. Esto implica contar con un producto que sea reconocido por aspectos como imagen, servicio, confiabilidad etc, cuyas características pueden ser medidas por medio de encuestas a los clientes. No se trata de ser el más barato en el mercado, se trata de entregar un producto que sea competitivo y líder en su industria.

OUTPUT Estar siempre disponible. La promesa de poder atender la necesidad de consumo en cuanto el cliente lo requiera implica coaccionar a la red de distribuidores *partners* además de contar con la logística de distribución granel, funcionando bajo el objetivo de no cortar suministro a los clientes. Para poder responder a la operativa, las relaciones de comunicación y coordinación deben responder a objetivos que los movilicen en función de sus propios intereses y metas.

PROCESOS. El proceso *cumplir con estándar de calidad y seguridad* implica establecer procedimientos y pautas internas que conduzcan a reforzar y robustecer todo el sistema, desde la compra y su traslado de la materia prima, hasta los procesos de revisión de calidad, envasado, transporte, distribución y venta a llegada final de clientes, revisión de instalaciones y equipamiento, mejorar el rendimiento productivo, etc. Junto con ello, contar con planes de capacitación permanente, y planes de emergencia ante eventuales incidentes que surjan como medidas de mitigación de impactos negativos. Otro aspecto, de importancia es ofrecer a clientes servicios de revisión y asistencia técnica de sus instalaciones como complemento a la venta de glp, asegurando que el producto sea manipulado según el diseño de los artefactos.

Asimismo, la labor del proceso de *sistemas logísticos y supply chain*, para el buen desarrollo de las actividades que garanticen la seguridad cuyo aporte obedece a ser eficientes en el uso de los recursos, evitando gastos innecesarios, y procurando las condiciones que eviten los reprocesos por fallas de calidad de materiales y quiebres de stock.

Finalmente, la logística inversa es de gran relevancia en el negocio, ya que se encarga de poder recuperar la masa de cilindros y tanques de almacenamiento que están circulando en el mercado con la finalidad de ser reutilizados, realizando las mantenciones y reparaciones exigida por la SEC para asegurar que tal recurso vuelva a circular en el mercado nacional de manera segura, impactando en el ahorro por concepto de reutilización de activos.

PROCESOS. Fortalecer red de distribuidores. Incluir pautas de evaluación, capacitaciones, incentivos y relaciones comerciales atractivas a la red de distribuidores, propiciaría una mejora en la atención y en la entrega final. El propósito, consiste en poder entregar mayores herramientas a la red de distribuidores bajo el esquema de atención que la empresa desea que sea reconocido. Asimismo, buscar integrar nuevos distribuidores que permita ampliar la cobertura de atención para asegurar la disponibilidad siempre al acercarse nuevos puntos de venta y distribución.

PROCESOS Optimizar logística de distribución. Acercar el producto a los distribuidores locales es un objetivo que facilitaría la oportunidad de un mejor desempeño de la entrega final. La logística de almacenamiento en los diversos centros de distribución debe funcionar de manera eficiente, cubriendo la necesidad de consumo local.

RECURSOS. Contar con los recursos necesarios y suficientes (capital humano, recursos físicos), como también contar con las instalaciones funcionando a su máxima capacidad según la demanda, es de vital importancia para lograr que la condición ideal de recursos obedece a mantener en funcionamiento los procesos bajo los esquemas definidos.

En primer lugar, la importancia de contratar, capacitar y asignar las personas a cada una de las etapas de los procesos productivos da inicio a una actividad que por la naturaleza de la materia prima presenta riesgos *per se*. Necesariamente, la demanda de personal calificado, como también la necesidad de estar en una constante dinámica de inducción que garantice la seguridad de los trabajadores y la de las instalaciones funcionando es sinónimo de mayor productividad, pero también de dar un buen inicio a la promesa de realizar operaciones seguras.

De igual manera, las instalaciones deben estar en perfecto funcionamiento, para *garantizar la confiabilidad y disponibilidad de las instalaciones*, por lo que los encargados de realizar las mantenciones, preventivas y correctivas deben aportar su valor, siendo diligentes y oportunos en su ejecución. La confianza en el personal dedicado a las mantenciones del equipamiento e instalaciones debe ser sostenida mediante la implementación de altos estándares de seguridad. En este apartado es de gran relevancia la *implementación de un sistema de gestión de calidad*.

El vínculo de un sistema de gestión de calidad que promueva una excelencia operacional, permite permear a los distintos procesos internos, es así cómo es posible permear al proceso de optimización logística de distribución en los distintos centros de distribución (CD's), que a su vez fortalece los procesos de la red de distribuidores, apuntando a la promesa de disponibilidad siempre.

Finalmente, debe existir un rol fiscalizador que va en compañía a la actividad de prevención de riesgos, debiendo desarrollar y fomentar una cultura de gestión de riesgos operacionales que

establezca un sistema de gestión a la altura, entregando los lineamientos bases de la totalidad de las actividades y procesos productivos.

5.2.2 Eje Estratégico; Crecimiento.

Potenciar este eje estratégico apunta a la posibilidad de contar con la percepción de ser reconocido como especialista y consolidar el mercado nacional de distribución apuntando a una mayor cuota de mercado, y con ello, tener la oportunidad de abrir nuevas oportunidades de nichos de negocio con la colaboración de personal especializado, que tenga por objetivo rentabilizar negocios de interés comercial que propicien un atractivo desde el punto de vista relación precio/calidad.

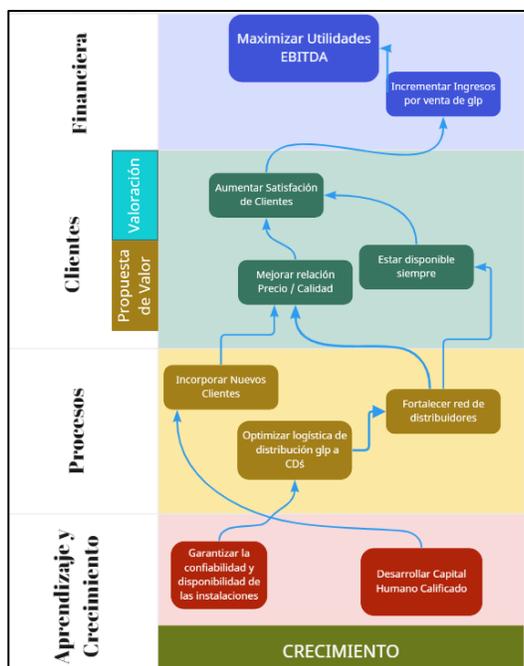
El desarrollo e implementación, debe asegurar que se cumplan los estándares de planificación de nuevos proyectos, reforzando la intención de rentabilidad esperada de su ejecución con el cliente potencial. La estrategia consiste en conseguir nuevos negocios de interés comercial, pero salvaguardando el interés comercial del cliente y de la empresa.

Otro frente del crecimiento, en el ámbito de clientes cilindros, consiste en avanzar en cobertura geográfica mediante el apoyo de los distribuidores *partners*, abriendo nuevos proyectos de distribución para estar más cerca de los clientes, reforzando el eje estratégico relación precio/calidad y eje de disponible siempre.

A continuación, se muestra la Figura 13 y su relación causa –efecto entre los procesos involucrados:

Figura 13

Eje Estratégico Crecimiento



Fuente: Elaboración propia.

OUTPUT Incrementar ingresos por venta de glp. Ciertamente que el objetivo de los accionistas y del negocio es poder entregar mayores utilidades, pero debe ir de la mano de una buena gestión de los objetivos a nivel de cliente, que sea potenciado por medio de la propuesta de valor ofertada,

cuya satisfacción de los clientes debe movilizarlos a preferir el producto ofrecido por medio de la recurrencia en la compra, decantando en mayor volumen de venta de glp.

OUTPUT; Mejor relación Precio/Calidad. El cumplimiento de este objetivo estratégico, declarado como parte de la propuesta de valor, es apalancado por medio de tres caminos; cumplir con estándar de seguridad, incorporación de nuevos clientes, fortalecer red de distribuidores.

Como se ha mencionado, la confianza en los clientes se logra con un trabajo bien comunicado, atento y pertinente a la necesidad comercial del cliente.

Favorecer una estrategia de relacionamiento comercial que atienda eficazmente la demanda de los consumidores es una de las tareas que se deben desarrollar en primer lugar la Gerencia de Proyectos, en comunión con marketing, comercial, servicio de asistencia y finalmente con la línea de distribuidores que atienden a los consumidores finales. De modo que exista un reconocimiento que el valor del producto ofrecido atiende aspectos diferenciadores, valorizando la calidad como un atributo reconocible en la marca.

En cuanto a la calidad del producto, normalmente se menciona como un juicio del consumidor que tiene relación con las expectativas que logra cubrir con el producto, es por ello que, en la medida que el producto ofrezca atributos que son valorados por el cliente, es posible relacionarlo con su precio y compararlo con el precio de los competidores.

Ganar esa confianza y encontrar el éxito depende de una serie de factores que están en la cadena de valor y que no necesariamente son expuestos al cliente. Debe existir una obligación desde las etapas iniciales de poder otorgar un producto común para resolver la necesidad energética mediante el consumo de glp, pero los atributos diferenciadores como, mejor servicio, seguridad, servicio de postventa, oportunidad, cobertura, deben estar presentes y gestionarlos de manera eficiente apuntando a metodologías de mejora de procesos continuo para poder obtener control sobre los costos.

PROCESOS. En los procesos de interés, como se menciona anteriormente, surgen tres acciones que son causales directas del éxito del negocio y que apuntan a una estrategia de ofrecer una mejor relación precio/calidad; ya se ha hecho mención de la necesidad de incorporar nuevos clientes como un proceso que direcciona a la organización a mantener una línea de desarrollo que permita ofrecer nuevas soluciones energéticas en alianzas con nuevos proveedores pero deben estar en un marco cuya rentabilidad sea atractiva comercialmente para el cliente como para la organización.

La segunda etapa consiste en el fortalecimiento de la red de distribuidores, cuyo fin es acercar de manera eficiente la cobertura ante la necesidad de consumo, contando con una oferta que sea elástica en virtud de la demanda, impulsando un mecanismo en torno a mover los recursos en la dirección de un consumo que sea valorado por los diferentes tipos de clientes.

La tercera etapa consiste en que dicho producto ofrecido mantenga la garantía de un producto seguro, esto implica que los procesos *in-house* sean lo suficientemente robustos para trabajar con calidad, pero con un sistema de auditoría que fiscalice y controle alguna eventual desviación. El concepto de fondo de este proceso que se desea acuñar es "*lo barato cuesta caro*", es decir, una mirada cortoplacista podría comprometer nuevos negocios o truncar la oportunidad de que los clientes prefieran la marca por fallas o falencias detectadas al momento de recibir el producto, incurriendo en gastos extras por intentar mejorar o enmendar una falla no detectada en el proceso productivo.

El acompañamiento, entrega de información y comunicación permanente con el cliente son la base para mantener el interés en el negocio, pero también acordando que el cliente requiere de la confianza para poder dar inicio a una nueva relación comercial que se espera se mantenga en el largo plazo.

El desarrollo o búsqueda de nuevos acuerdos de interés comercial surge como una estrategia de la organización para ampliar su posición en el mercado, en donde no solo basta con salir a vender glp, también existen otras alianzas con compañías desarrolladoras que fabrican artefactos que consumen gas licuado, de manera que se pueden potenciar relaciones comerciales en donde ambas partes se beneficien del negocio al ofrecer el artefacto y la materia prima para su uso.

Asimismo, como lo anterior, la exploración de nuevos negocios que favorezcan el consumo de gas, surge como una necesidad de estar atentos a las tendencias actuales, y como otras industrias resuelven la problemática energética. En este sentido, ofrecer proyectos de ingeniería a industrias diversas en donde su matriz energética sea el glp como fuente de abastecimiento es un nicho que en el futuro se aprecia como una gran alternativa de desarrollo de negocios pero que depende de la organización matricial. Finalmente, todo lo anterior, debe desarrollarse con un marco de excelencia, de lo contrario, con las nuevas reglas comerciales y legales, los clientes serán lábiles y no se podrá conseguir sostener un crecimiento en el tiempo.

RECURSOS. La habilidad de adaptarse a las nuevas estrategias y su enfoque, ciertamente deben contar con *personal calificado* acorde y pertinente a la actividad de riesgo, la gestión de selección, capacitación y experiencia en el negocio es un valor agregado que debe cultivarse en el tiempo en todos los niveles y relaciones.

Finalmente, la organización en su conjunto, al tener los recursos necesarios y su personal calificado en las diversas áreas productivas, que promuevan una búsqueda permanente de alianzas con diversas empresas y fabricantes que apuntan a ofrecer un producto, solución a un problema energético, cuyo estándar será valorado y reconocido en el mercado, en donde permitirá apalancar aún más en un contexto cuyas asociaciones claves que promuevan el crecimiento del negocio a través de un mayor consumo de glp.

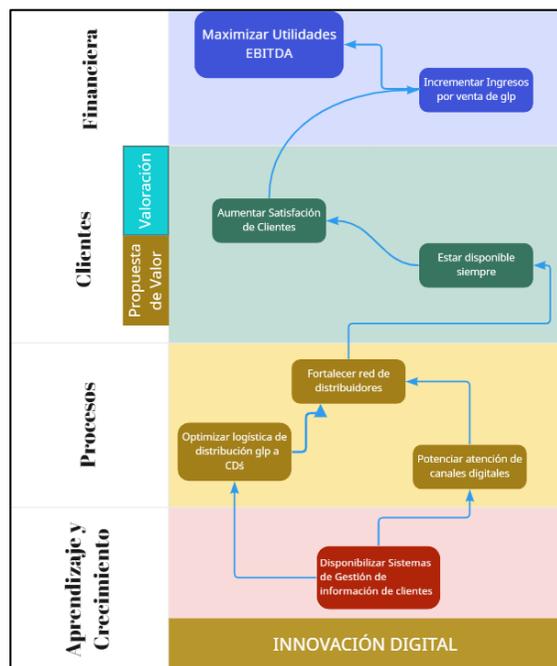
5.2.3 Eje Estratégico; Innovación Digital.

Una cultura en base al desarrollo de la innovación digital tiene como consecuencia ser más eficientes en el empeño por responder a una estrategia más agresiva orientada estar atentos a las demandas de los clientes y sus necesidades de consumo para apostar por la disponibilidad siempre cuando exista la urgencia de consumo, esto implica trabajar duro en el desarrollo de canales de venta, robustecer la base de información de clientes, mejorar la atención de canales digitales y fortalecer la red de distribuidores.

La gestión consiste contar con sistemas informáticos de calidad y a su vez con base de información de clientes robusta desde la preventa, emisión de solicitudes de consumo, asignación de pedidos de compra a distribuidores y cierre de alertas de post venta. Adicional a ello, lograr un posicionamiento en las distintas plataformas digitales entregando contenido de valor a los usuarios que permitan posicionarlo como una marca a la vanguardia. Este acompañamiento debe ser reconocido por los clientes como un solucionador frente a su necesidad de consumo que corre el cerco hacia una propuesta de servicio integral para poder dar con la promesa ofrecida cuando se señala estar disponible siempre, y mejorar la relación precio/calidad, como también ante la necesidad de resolver dificultades energéticas.

A continuación, se presenta la Figura 14 que muestra esta relación "IPO" con el eje estratégico:

Figura 14
Eje Estratégico Innovación Digital



Fuente; Elaboración propia

OUTPUT; Estar disponible siempre. Mantener el nivel de excelencia en la producción, distribución, y entrega final a cliente, es una de las preocupaciones de la administración, como, asimismo, la estrategia del área comercial debe ser un desarrollo apuntando a la promesa de disponibilidad siempre. Los canales de venta deben abarcar la totalidad de opciones disponibles con apoyo a un desarrollo de diversas plataformas que apunten a una comunicación de relevancia para el cliente, pero con la oportunidad de caracterizarlo para estar presente en la mayor cantidad de sitios digitales y geográficos posibles cuyo rol de la línea de distribuidores es base en el resultado de la entrega.

PROCESOS. Los principales procesos que apuntan a la promesa de disponibilidad son; *fortalecer red de distribuidores*, y el desarrollo de la fuerza de ventas a través de los diversos *canales de atención* y la coordinación entre ambos para poder lograr una respuesta ágil que signifique una disponibilidad siempre, tanto la fuerza de ventas como la red de distribuidores debe ser calificada y preparada por medio de capacitaciones e incentivos.

En el primer caso, las redes de distribuidores se manejan de manera independiente según el objetivo de cliente que se apunta. En el caso de la red de distribuidores granel, se trata de un aparataje desplegado por medio de la coordinación de recepción de pedidos de clientes cuyo consumo es mediante tanques de almacenamiento. Posterior a la recepción del pedido, se despliega una coordinación mediante la asignación de las rutas para que los camiones graneleros realicen el suministro de glp en el menor tiempo posible con la obligación de cumplir con mantener un suministro continuo.

En el caso de los distribuidores de envasado, se trata de una red de subdistribuidores que se encargan de vender en formato envasado, cuya estrategia comercial es poder desplegar sus recursos para abarcar las zonas geográficas que apuntan a una respuesta rápida en cuanto se

activen los canales digitales que acusan una necesidad de consumo. Para este caso, el desarrollo de machine learning e internet de las cosas parece ser la vía más eficiente que entregue información en tiempo real para poder apuntar a una entrega rápida que se traduzca en disponibilidad siempre.

RECURSOS. El poder contar con herramientas de *sistemas de gestión de administración de clientes*, permiten estudiar y caracterizar el perfil de los consumidores, además de poder proveer información del mercado que colabore en la toma de decisiones del área comercial y marketing, apuntando a nuevas estrategias comerciales y de negocio que se vean favorecidas con el manejo de mayor información de los consumidores. Adicional a esto, se requiere de capital idóneo, calificado y comprometido, cuyo valor intangible debe promoverse en la organización. Asimismo, poner al servicio de los colaboradores los recursos y desarrollos tecnológicos que ofrecen y prometen facilitar el trabajo diario, como también innovar en nuevas maneras de consumir gas, pero también que permita llegar al consumidor de manera más ágil y rápida a través de la cadena de distribución entregando nuevas modalidades de comunicación, pagos virtuales, servicio técnico, etc. Promoviendo el consumo a través de nuevos artefactos con fabricantes y desarrolladores de nuevos productos.

En la confianza debe replicarse en varios planos de la organización, en particular el área comercial y el trabajo colaborativo con los distribuidores *partners* que son de importancia en la cadena de distribución. La relación con el cliente se fortalece en la medida que el servicio es diligente, es decir, se hace con personal competente y calificado, también transparente cuando las condiciones de contrato son claras y sin dobles lecturas cuya información es acorde al servicio o producto ofrecido y finalmente es oportuno, es decir, se activa cuando el cliente tiene la necesidad de resolver su problemática de consumo.

La existencia de desarrollos de plan de bases de datos y clientes en donde sea posible conseguir la mayor información de los clientes, es una tendencia que en cualquier industria debe considerarse, ya que la búsqueda de la eficiencia, competencia en el negocio, creación de valor y diferenciación en los procesos productivos depende de la habilidad de integrar nuevas tecnologías, desarrollos informáticos, líneas de productos nuevos, etc.

5.3 Consolidado de Objetivos de Mapa Estratégico.

El resultado del mapa estratégico y sus objetivos se debe analizar en cada una de sus perspectivas con la finalidad de poder otorgar la coherencia entre las partes y la motivación entre la lógica de su causa-efecto.

En la Tabla 11, se presenta un consolidado del mapa estratégico junto con los objetivos para el eje estratégico excelencia operacional, señalando la relación causa – efecto para cada una de las perspectivas:

En la Tabla 12, se presenta un consolidado del mapa estratégico junto con los objetivos para el eje estratégico crecimiento, señalando la relación causa – efecto para cada una de las perspectivas:

En la Tabla 13, se presenta un consolidado del mapa estratégico junto con los objetivos para el eje estratégico gestión comercial, señalando la relación causa – efecto para cada una de las perspectivas:

Tabla 11
Consolidado Objetivos Mapa Estratégico, Eje Excelencia Operacional.

PERSPECTIVA	CAUSA / OBJETIVO	PERSPECTIVA	EFECTO	DESCRIPCIÓN
Recursos y Capacidades	R01; Desarrollar cultura de calidad	Procesos Internos	P01; Cumplir con estándar de calidad y seguridad	Conseguir que por medio de un sistema integrado de gestión se definan los estándares de calidad y seguridad
Recursos y Capacidades	R02; Garantizar la confiabilidad y disponibilidad de las instalaciones	Procesos Internos	P01; Cumplir con estándar de calidad y seguridad	Asegurar que la confiabilidad y disponibilidad de las instalaciones permita mantener bajo control los resultados de calidad y seguridad, logrando pesquisar desviaciones que afecten el resultado productivo
Recursos y Capacidades	R02; Garantizar la confiabilidad y disponibilidad de las instalaciones	Procesos Internos	P03; Optimizar logística de distribución a CD's	Ser eficientes en la distribución logística, depende de que las instalaciones puedan mantener su ritmo productivo en función de la demanda que ocurra en cada una de los centros de distribución.
Procesos Internos	P03; Optimizar logística de distribución a CD's	Procesos Internos	P04; Fortalecer red de distribuidores	Es de gran relevancia apuntar a mantener un abastecimiento continuo de los CD's con foco en la demanda de los distribuidores, con ello, se puede establecer una operativa más ágil hacia el cliente final.
Procesos Internos	P04; Fortalecer red de distribuidores	Clientes	C03; Mejorar relación precio / calidad	Calzar la demanda de la fuerza de distribución, permite trabajar con mayor eficiencia, evitando incurrir en costos innecesarios que en algunos casos son traspasados al cliente final
Procesos Internos	P04; Fortalecer red de distribuidores	Clientes	C04; Estar disponible siempre	lograr una presencia permanente en tiempo y espacio, es relevante para que se perciba una disponibilidad a toda prueba.
Clientes	C04; Estar disponible siempre	Clientes	C01; Aumentar satisfacción de clientes	El alcance de la disponibilidad, permite una valoración positiva por parte del cliente, logrando una mayor satisfacción

Fuente; Elaboración propia

Tabla 12
Consolidado Objetivos Mapa Estratégico, Eje Crecimiento.

PERSPECTIVA	CAUSA / OBJETIVO	PERSPECTIVA	EFECTO	DESCRIPCION
Recursos y Capacidades	R03; Desarrollar capital humano calificado	Procesos Internos	P02; Aumentar nuevos clientes granel	El capital humano calificado en áreas de desarrollo de nuevos negocios, es primordial para lograr nuevos contratos que apunten a aumentar el consumo de glp.
Recursos y Capacidades	R03; Desarrollar capital humano calificado	Procesos Internos	P04; Fortalecer red de distribuidores	Ofrecer una cultura de soporte permanente y motivar a los distribuidores <i>partners</i> depende de la habilidad y preparación del capital humano clave que fomente las relaciones comerciales.
Recursos y Capacidades	R03; Desarrollar capital humano calificado	Procesos Internos	P01; Cumplir con estándar de calidad y seguridad	El desarrollo de las competencias en áreas de operaciones, se traduce en resultados que apuntan a la excelencia, procurando un producto seguro y de calidad
Recursos y Capacidades	R03; Desarrollar capital humano calificado	Procesos Internos	P07; Optimizar Control de Inventarios	Mantener personal calificado y preparado, permite ser eficiente en sus tareas, para el caso del control de inventarios, personal idóneo y preparado dará mayores garantías de cumplimiento de las bodegas y abastecimiento de materiales.

PERSPECTIVA	CAUSA / OBJETIVO	PERSPECTIVA	EFECTO	DESCRIPCION
Procesos Internos	P07; Optimizar Control de Inventarios	Procesos Internos	P08; Cumplir con la demanda comercial de glp	La demanda de glp solicita por el área comercial, debe ser atendida a su capacidad, sin embargo, es dependiente de que el proceso de control de inventarios, mantenga los recursos suficientes para que la maquinaria de producción trabaje al ritmo demandado.
Procesos Internos	P02; Aumentar nuevos clientes granel	Clientes	C03; Mejorar relación precio / calidad	El crecimiento en clientes, permite un manejo positivo de la estructura de costos, logrando objetivos de precios competitivos, sin perder en calidad.
Clientes	C03; Mejorar relación precio / calidad	Clientes	C01; Aumentar satisfacción de clientes	Con una mayor competencia en la razón precio/calidad, se espera que los clientes reconozcan dicho atributo como beneficioso para ellos.
Clientes	C01; Aumentar satisfacción de clientes	Financiera	F03; Incrementar ingresos por venta de glp	El aumento en la satisfacción propone aumento en número de clientes, que debe apuntar a una mayor necesidad de consumo y por ende mayores ingresos por venta.
Procesos Internos	P04; Fortalecer red distribuidores <i>partners</i>	Clientes	C04; Estar disponible siempre	El esquema de negocio que permita contar con una red de distribuidores, permite una mayor cobertura geográfica, respondiendo a una disponibilidad más próxima.
Clientes	C04; Estar disponible siempre	Clientes	C01; Aumentar satisfacción de clientes	El atributo siempre disponible, necesariamente debe dar como resultado que exista un reconocimiento positivo de los clientes.
Financiera	F03; Incrementar ingresos por venta de glp	Financiera	F01; Maximizar Utilidades (Ebitda)	Se espera una relación causal positiva de los ingresos por venta y un mejor resultado de Ebitda

Fuente; Elaboración propia.

Tabla 13
Consolidado Objetivos Mapa Estratégico, Eje Innovación Digital.

PERSPECTIVA	CAUSA / OBJETIVO	PERSPECTIVA	EFECTO	DESCRIPCION
Recursos y Capacidades	R04; Disponer sistemas de información de gestión de clientes	Procesos Internos	P06; Potenciar atención de canales digitales	Los canales digitales bien desarrollados y maduros, debe apuntar a conseguir potenciales nuevos clientes,
Recursos y Capacidades	R04; Disponer sistemas de información de gestión de clientes	Procesos Internos	P03 Optimizar logística de distribución de glp a CD's	La información de los clientes oportuna, sólida y robusta, permite apuntar a realizar un abastecimiento de los centros de distribución más eficientes
Procesos Internos	P06; Potenciar atención de canales digitales	Procesos Internos	P05; Fortalecer red de distribuidores	El aporte que los canales digitales pueda prestar a la red de distribución es central para acercar el producto a los clientes.
Procesos Internos	P05; Fortalecer red de distribuidores	Clientes	C03; Mejorar relación precio / calidad	Mejores competencias de la fuerza de distribución, con mayores herramientas de gestión y negociación, debe entregar como resultado, una mejor relación precio calidad.
Procesos Internos	P05; Fortalecer red de distribuidores	Clientes	C04; Estar disponible siempre	En el ámbito de la gestión comercial ofrecer disponibilidad siempre, depende del buen trabajo desarrollado por la red de distribución

Financiera	C01; Aumentar satisfacción de clientes	Financiera	F03; Incrementar ingresos por venta de glp	La gestión comercial debe entregar las herramientas para manejar y gestionar las oportunidades comerciales que se presentan, y que fomenten la captación de nuevos clientes por medio de su satisfacción ofreciendo una mayor necesidad de consumo.
Financiera	F03; Incrementar ingresos por venta de glp	Financiera	F01; Maximizar Utilidades (Ebitda)	Se espera una relación causal positiva de los ingresos por venta y un mejor resultado de Ebitda
Clientes	C03; Mejorar relación precio / calidad	Clientes	C01; Aumentar satisfacción de clientes	Con una mayor competencia en la razón precio/calidad, se espera que los clientes reconozcan dicho atributo como beneficioso para ellos.

Fuente; Elaboración propia.

Se espera que el grado de efecto-causalidad de los objetivos presentados, incorpore en su base los principales temas de la estrategia; Excelencia operacional, Crecimiento, Gestión comercial, en cada una de las perspectivas. Asimismo, se requiere su integración a las diferentes unidades claves en la organización.

Por tanto, en lo sucesivo de este informe, es fundamental realizar el seguimiento por medio del rastreo de los objetivos como también la implementación acorde a su diseño de las iniciativas seleccionadas. La coherencia de la estrategia implica integrar en su sistema, un conjunto de metas que permitan medir el desempeño por medio de indicadores. El foco del siguiente capítulo debe dejar claro cuáles son los indicadores claves que se desean establecer para modelar el comportamiento en la dirección de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La representación de la estrategia por medio de una imagen gráfica colabora en la simplicidad para su entendimiento de la conexión de los objetivos a través de las distintas perspectivas del negocio. Este capítulo avanza en el desarrollo por medio de una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI), con los indicadores y métricas o KPI (key performance indicators) y las iniciativas que colaboran en el cierre de algunas brechas.

El diseño de la estrategia debe ir en línea con su implementación, para ello, se utiliza la metodología que ofrece el Cuadro de Mando Integral, el objetivo que persigue una aplicación en cascada del cuadro de mando integral es lograr el alineamiento de los empleados de todos los niveles con la estrategia de la empresa. En conclusión, el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de planificación y de control, permite en forma práctica el poder llevar a las operaciones la estrategia (Kaplan y Norton, 2012).

La ejecución de la estrategia requiere de seguimiento a través del establecimiento de los objetivos e indicadores. Estos indicadores, aportan directamente al cometido en cada una de las perspectivas de la estrategia, apuntando al cumplimiento por medio de método de causa-efecto a los objetivos de la perspectiva financiera.

La ventaja del cuadro de mando integral es que proporciona una visión general para toda la organización, uniendo los esfuerzos de cada parte en un todo. Razón por la cual ofrece resultados que son observables a través de los indicadores.

Tales indicadores, entregan información del ajuste que se debe hacer respecto de las metas propuestas, la relación debe mostrar la estrecha relación que debe existir entre las metas y los indicadores.

El resultado de los análisis anteriores define la estrategia a captar para luego proponer un Plan Estratégico basado en una propuesta de valor caracterizada por los objetivos estratégicos que se pretende medir a través de indicadores e iniciativas.

En la etapa de establecimiento de indicadores, obedece a señalar de manera simple lo que se quiere lograr y cuál es el camino que se debe recorrer para conseguir los objetivos estratégicos, ahora bien, cómo lograr los objetivos es parte del desarrollo de ciertas iniciativas que sean parte integral de la estrategia propuesta.

6.1 Cuadro de Mando Integral propuesto.

La propuesta del CMI, se elabora en virtud de los objetivos estratégicos señalados en el Mapa en cada una de las perspectivas, el resultado de esto se presenta en un gran cuadro mayor que reúne a la Gerencia de Gasco GLP. El resultado, en su conjunto deben apuntar a cumplir con la propuesta de valor escogida y que se espera el cliente valore.

El desarrollo del CMI, permite que los objetivos sean medibles estableciendo un modelo y estructura basado en los conceptos; objetivo, indicador, meta y las iniciativas. Cada una de los cuales vinculados y direccionados con la estrategia.

En la Tabla 14 se muestra el resultado del Cuadro de Mando Integral e iniciativas desarrollado en Mapa estratégico para la perspectiva financiera;

Tabla 14
CMI General – Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
Financiera	F01; Maximizar Utilidades (Ebitda)	Variación Ebitda por ejercicio	$[(Ebitda_{t0+1} - Ebitda_{t0}) / Ebitda_{t0}] \times 100$	≥3%	Anual	
	F02; Reducir costos de operación	Variación Costos directos por ejercicio	$[(\sum Costos D_{t0+1} - \sum Costos D_{t0}) / \sum Costos D_{t0}] \times 100$	≤2%	Anual	
	F03; Incrementar ingresos por venta de glp	Variación de volumen de ventas glp Total	$[(\sum I netas_{t0+1} - \sum I netas_{t0}) / \sum I netas_{t0}] \times 100$	≥3%	Anual	
		Variación de volumen de ventas glp segmento granel	$[(\sum I netas_{t0+1} - \sum I netas_{t0}) / \sum I netas_{t0}] \times 100$	≥5%	Anual	

Fuente; Elaboración propia.

La Tabla 14 presenta los objetivos estratégicos, vinculando los indicadores cuyo objetivo central para los accionistas, consiste en maximizar la rentabilidad de la organización, para ello, se apunta a dos objetivos principales; reducir los costos directos y el incremento en las ventas. En el caso de la reducción de costos, implica ser eficientes en los procesos internos, a su vez, el incremento en las ventas debe ir acompañado de un desempeño de excelencia del área comercial y la red de distribución.

El resultado de ambas combinaciones de objetivos debe apuntar a que la empresa en su conjunto pueda gozar de una buena salud financiera, para ello, el compromiso de los trabajadores y los diversos grupos de interés, deben colaborar por medio del sistema de creencias que se quiere impregnar.

En la Tabla 15 se muestra el resultado del Cuadro de Mando Integral e iniciativas desarrollado en Mapa estratégico para la perspectiva clientes;

Tabla 15
CMI General – Perspectiva Clientes.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DE INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
Clientes	C00; Aumentar Número de clientes	Variación de número de clientes	$[(\sum Clientes_{t0+1} - \sum Clientes_{t0}) / \sum Clientes_{t0}] \times 100$	≥10%	Anual	
	C01; Aumentar satisfacción de clientes	Customer Satisfacción Score (CSAT)*	Encuesta	≥85%	Semestral	1. Campaña de publicidad y Marketing
	C02; Obtener un producto seguro	Índice de falla (Reportado en cliente) **	$[(\sum cal vta fallido) / \sum cil vta total] \times 100 * 0,5 + [\sum tnq Instalados fallidos) / \sum tnq vendidos] \times 100 * 0,5]$	0%	Mensual	2. Proyecto ADN Gasco: - Operaciones - Ventas - Red de Distribución
	C03; Mejorar relación precio / calidad	Customer Satisfacción Score (CSAT)*	Encuesta	≥85%	Semestral	
	C04; Estar disponible siempre	Customer Satisfacción Score (CSAT)*	Encuesta	≥85%	Semestral	

*CSAT Customer Satisfaction Score, encuesta aplicada al final del cierre de la entrega, se mide en función de las siguientes preguntas ponderadas; ¿Producto se entrega en el tiempo comprometido?, ¿Cilindro cuenta con las especificaciones de calidad y seguridad? ¿distribuidor de reparto resolvió su necesidad de consumo?, ¿considera precio justo del cilindro?

**Índice de Fallas, Información se obtiene por medio de los llamados de clientes por posibles cilindros con falla de funcionamiento.

Fuente; Elaboración propia.

La Tabla 15 presenta el CMI para la perspectiva clientes, cuenta con dos niveles, el nivel superior apunta a la valoración que los clientes finales califican por medio de una mejora en la percepción de satisfacción, a su vez, dicha satisfacción debe impulsar a un mayor crecimiento en el número de clientes. En el nivel inferior se desea promover los atributos escogidos y su grado de cumplimiento por medio de la aprobación de los clientes encuestados; Producto seguro, Relación Precio /Calidad y Disponibilidad siempre.

En la Tabla 16 se muestra el resultado del Cuadro de Mando Integral e iniciativas desarrollado en Mapa estratégico para la perspectiva procesos internos;

Tabla 16

CMI General – Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
Procesos Internos	P01; Cumplir con estándar de calidad y seguridad	Índice de falla (Línea de producción)	$[(\sum \text{cil env fallido}) / \sum \text{cil env total}] \times 100 * 0,5 + [\sum \text{tnq Certif fallidos}) / \sum \text{tnq Certif total}] \times 100 * 0,5]$	0%	Mensual	2. Proyecto ADN Gasco: - Operaciones - Red de Distribución
		Índice de compras ejecutadas de nuevos clientes cilindros	$(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes primera compra} / \text{N}^\circ \text{ Solicitudes totales}) * 100$	≥5%	Anual	1. Campaña de publicidad y Marketing 2. Proyecto ADN Gasco: - Ventas - Red de Distribución
		Índice de Cumplimiento de visitas prospectos consumo granel	$(\text{N}^\circ \text{ Prospectos granel visitados} / \text{Total de prospectos identificados en el mercado}) \times 100$	≥5%	Anual	
	P03; Optimizar logística de distribución a CD's	Indicador de Niveles de Inventario vs demanda	$[(\text{Existencias Cil} / \text{Demanda de Cil}) \times 100 * 0,5] + [(\text{Existencias Tnq} / \text{Demanda de Tnq}) \times 100 * 0,5] - 1$	≤10%	Mensual	2. Proyecto ADN Gasco:
		Índice de Cumplimiento de demanda a tiempo	$[\text{N}^\circ \text{ de pedidos entregados a tiempo} / \text{N}^\circ \text{ pedidos solicitados}] \times 100$	≥95%	Mensual	- Ventas
	P04; Atraer nuevos distribuidores partners	Variación de Número de Distribuidores por región*	$[(\sum \text{distribuidores}_{t0+1} - \sum \text{distribuidores}_{t0}) / \sum \text{distribuidores}_{t0}] \times 100$	≥5%	Anual	- Red de Distribución
	P05; Fortalecer red de distribuidores	Porcentaje de distribuidores Evaluación > 80%	$[\text{N}^\circ \text{ Distribuidores nota} > 80\% / \text{Total Distribuidores}] \times 100$	≥90%	Semestral	
		Evaluación cliente incógnito**	Encuesta		Mensual	
	P06; Potenciar atención de canales digitales	Número de campañas publicitarias	Cantidad de nuevas campañas publicitarias en canales digitales	≥6	Semestral	3. Integrar Canal digital y Contenido en RRSS
		Índice de Respuesta de atención de clientes en canales digitales (< 30 segundos)***	$(\text{N}^\circ \text{ Respuestas a interacciones} < 30\text{seg}) / \text{N}^\circ \text{ Interacciones totales}) \times 100$	≥6	Mensual	

Índice Retención de clientes en medios digitales	Frecuencia de uso de plataformas digitales que gatillan compras	Diario / Mes / Año
NPS redes digitales	(Promotores - Detractores) / Total de encuestados	≥50% Mensual

*Obedece a aumentar los distribuidores en las regiones fuera de RM, con el fin de potenciar su participación a nivel nacional

**Medición del desempeño por parte de los distribuidores, ajustada a Protocolo de atención.

***Canales de atención automatizados que permitan una interacción con clientes de manera rápida y oportuna.

Fuente; Elaboración propia.

El objetivo principal de la Tabla 16, implica seleccionar procesos claves que apunten a la estrategia, cuyo refuerzo implique el compromiso hacia los atributos claves, promoviendo el valor de una cultura de excelencia operacional, innovación y crecimiento. Se trata de 6 objetivos principales que involucran una cadena logística desde la llegada de la materia prima, hasta la entrega a cliente final. Por tanto, en esencia se trata de manejar la estrategia por medio de los cambios en la conducta de las personas a través de una eficiencia de los procesos claves.

En la Tabla 17 se muestra el resultado del Cuadro de Mando Integral e iniciativas desarrollado en Mapa estratégico para la perspectiva Aprendizaje y crecimiento;

Tabla 17

CMI General – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
	R01; Desarrollar cultura de calidad	Actualizar software de gestión de calidad	100% de Unidades implementadas	100% diciembre 2023	Avance Mensual por Departamento	2. Proyecto ADN Gasco:
	R 02; Asegurar Disponibilidad de Recursos de producción	Índice de Backorders	(número pedidos pendientes / número pedidos totales) x 100	≤10%	Mensual	Operaciones
	R03; Garantizar la confiabilidad y disponibilidad de las instalaciones	Cantidad de horas de instalaciones a capacidad On Time	\sum Horas On Time real) / \sum Horas ppto On Time) X 100	≥ 98%	Mensual	Ventas
Recursos y Capacidades	R04; Desarrollar capital humano calificado	Empleados con estudios especializados	$[\text{N}^\circ \text{empleados con estudios}_{10+1} / \text{N}^\circ \text{empleados con estudios}_{10}] \times 100$	≥ 20%	Anual	Red de Distribución
		N° empleados capacitados con Nuevo sistema de Gestión de clientes	(N°empleados capacitados en uso de SGC / N° empleados de unidades comerciales) X 100*	≥ 80%	Semestre	
	R05; Disponer Sistemas de Gestión de información de clientes	Nivel de Uso de plataformas de gestión de clientes	(Transacciones realizadas en SGC / Total de transacciones realizadas) X100)	100%	Semestre	4. Diseño e implementación de un sistema de gestión de clientes
		Variación registros de clientes con inf completa en SGC	((N° Clientes registrados completos en SGC - N° de cartera de clientes totales) / N° de cartera de clientes totales) X 100	≥ 5%	Mensual	

Fuente; Elaboración propia.

Para el apartado de la Tabla 17, se debe enfatizar en los recursos que son soporte para poder desarrollar la serie de actividades del proceso productivo de la empresa, donde es clave poder administrar y gestionar los recursos a nivel 5 objetivos principales.

La garantía de los objetivos de esta perspectiva permite que, a su vez, que el CMI propuesto, contenga los recursos necesarios para que a nivel de procesos internos las actividades se desarrollen para que, a su vez, a nivel de clientes sea posible proyectar el cumplimiento de la propuesta de valor.

Uno de los principales objetivos de proponer un CMI, es poder articular la estrategia en los distintos niveles de la organización, apuntando a un mejor desempeño en todas las direcciones de la propuesta de la estrategia.

La concentración de la estrategia por medio de objetivos y luego indicadores que traducen dichos objetivos consiste en la materialización de la dirección que se desea desarrollar a nivel de negocio, cerrando las brechas y clarificando la manera de cómo se debe avanzar como equipo.

6.2 Iniciativas estratégicas, como refuerzo al CMI.

Como resultado del Mapa estratégico, y los objetivos materializados en el cuadro de mando integral, comienzan a figurar algunas iniciativas que refuerzan el plan estratégico y que van cerrando las brechas que pudiesen surgir en el proceso de despliegue.

Las iniciativas difieren de los objetivos estratégicos, ya que estos últimos apuntan a un control permanente en el tiempo otorgando una responsabilidad directa a algunas áreas funcionales que tiene mayor relevancia en el cometido de la alta dirección. En cambio, las iniciativas, son proyectos cuyo tiempo de duración es acotado y específico para poder lograr un fin en común que es capaz de entregar beneficios propios *per se*, no obstante, al cabo de un tiempo una vez cumplido el fin de la iniciativa, se da por finalizado.

En el caso presentado, a consecuencia del diseño del mapa estratégico se presenta una serie de iniciativas que apuntan a involucrar la fuerza de trabajo en distintos contextos del negocio.

Las iniciativas son parte de la estrategia, su aporte obedece a establecer programas o proyectos que, desde la perspectiva de la temporalidad, tienen un calendario finito, cuya culminación está supeditada a la obligación de cumplir con una fecha como una meta concreta de implementación.

Las iniciativas también pueden ser del orden de acciones o tareas encomendadas que vinculen con algunos de los objetivos y que deben ser entregados a equipos o personas para su revisión e implementación.

Para Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 2012), el proceso de gestión de las iniciativas se explica por medio del **cómo** los objetivos estratégicos se materializan, estableciendo tres etapas; elección de iniciativas, financiamiento y definición de responsables. En cada una de las etapas, se deben definir los objetivos, despejar dudas respecto de las posibles barreras u obstáculos que se presentan y finalmente, definir cuáles son las herramientas que permitirán conseguir su implementación.

A continuación, en la Tabla 18, se presentan las iniciativas estratégicas ya presentadas en el CMI para cada una de las perspectivas;

Tabla 18
Iniciativas Estratégicas / Objetivos Estratégicos Del Mapa.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA	PLAZO	HITO	EFFECTIVIDAD
Clientes	C00; Aumentar Número de clientes				
	C01; Aumentar satisfacción de clientes	1. Campaña de publicidad y Marketing			
	C02; Obtener un producto seguro	2. Proyecto ADN Gasco: - Operaciones - Ventas			
	C03; Mejorar relación precio / calidad	- Red de Distribución			
	C04; Estar disponible siempre				
Procesos	P01; Cumplir con estándar de calidad y seguridad	2. Proyecto ADN Gasco: - Operaciones - Red de Distribución			
	P02; Incorporar nuevos clientes	1. Campaña de publicidad y Marketing 2. Proyecto ADN Gasco: - Ventas - Red de Distribución	6 MESES	Establecer criterios y alcance Determinar estado Actual Establecer metas Comprometer Recursos para su implementación	Trabajadores Motivados, comprometidos y con mejores herramientas para desarrollar su trabajo
	P03; Optimizar logística de distribución a CD's				
	P04; Atraer nuevos distribuidores <i>partners</i>	2. Proyecto ADN Gasco: - Ventas - Red de Distribución			
	P05; Fortalecer red de distribuidores				
	P06; Disponer Sistemas de Gestión de Información de clientes	3. Diseño e implementación de un sistema de gestión de clientes	1 año	Existencias de bases de datos y sistemas de información de clientes con valor comercial, para establecer estrategias de marketing, presencia digital y publicidad. Ofrecer contenido de calidad e información relevante Aumentar notoriedad en RRSS	Mejorar relación con el cliente a través de Sistemas de Gestión de clientes robustos. Como complemento, ser reconocido como referente de contenido digital en temáticas medioambiental y consumo energético
Recursos y Capacidades	R01; Desarrollar cultura de Calidad	2. Proyecto ADN Gasco: - Operaciones - Ventas	6 MESES	Establecer criterios y alcance Determinar estado Actual Establecer metas Comprometer Recursos para su implementación	Trabajadores Motivados, comprometidos y con mejores herramientas para desarrollar su trabajo
	R 02; Asegurar Disponibilidad de Recursos de producción	- Red de Distribución			

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA	PLAZO	HITO	EFFECTIVIDAD
	R03; Garantizar la confiabilidad y disponibilidad de las instalaciones				
	R04; Desarrollar capital humano calificado				
	R05; Disponer Sistemas de Gestión de Información de clientes				

Fuente; Elaboración propia

La selección de las iniciativas trata de un plan que pretende ser integral en donde sea posible abordar diferentes aspectos conductuales y de desarrollo de las unidades funcionales, cuyo desempeño de los trabajadores y red de distribuidores fomente las creencias al interior de la empresa, a nivel de relaciones horizontales y verticales. También se busca conseguir un resultado positivo en la opinión de los clientes finales, los programas de iniciativas se presentan con los siguientes títulos;

- ADN Gasco (Potenciar desempeño)
- Campaña de Publicidad y Marketing
- Diseño e implementación de un sistema de gestión de clientes.
- Canal digital y RRSS

ADN Gasco. Este proyecto tiene como finalidad lograr equipos de alto desempeño. La iniciativa contempla abordar la temática del fomento de las creencias y temas estratégicos a nivel individual para luego integrar el trabajo y las relaciones horizontales y verticales que se necesitan potenciar. Este plan implica recoger la experiencia del capital humano existente, validar las nuevas herramientas de nuevos talentos, mantener un aprendizaje mutuo, y fomentar un trabajo colaborativo centrado en el cliente. La iniciativa contempla trabajar en los siguientes equipos de trabajo; Fuerza de venta, Red de distribución y Equipo de operaciones; cada uno de estos grupos comprende el desarrollo de estrategias a la medida de sus necesidades y potencialidades.

Campaña de Publicidad y Marketing. Parte del desarrollo de esta iniciativa implica medir el contexto actual del negocio y su presencia en el mercado, con ello, mantener una línea de trabajo que apunte a reforzar los objetivos estratégicos de mejora en la satisfacción de cliente, aumento en el número de clientes, crecimiento en el volumen de ventas y finalmente, apuntar al objetivo de los accionistas por medio de una mejora en los resultados financieros.

Diseño e implementación de un sistema de gestión de clientes. Una de las mayores debilidades detectadas dice relación con la gestión de clientes, su escasa información disponible, sistemas de gestión de clientes obsoletos y precarios, lo que implica desarrollar iniciativas que permitan cumplir con uno de los temas estratégicos propuestos en el mapa *Innovación Digital*, así como apuntar al cumplimiento del objetivo estratégico *Disponer Sistemas de Gestión de Información de clientes*.

Es necesario hacerse cargo de lograr sintonía operativa que facilite la gestión de las unidades comerciales con la red de distribución, favoreciendo la apertura de los canales de comunicación con el cliente, absorbiendo sus demandas y canalizándolas eficientemente. Asimismo, el complemento adicional de la renovación de los sistemas de información consiste en aportar con información de valor, para poder conocer el comportamiento de los clientes y sus niveles de consumo, cuya base de información debe ser clave para realizar los procesos de abastecimiento de centros de distribución y la planificación de los sistemas de producción agregados.

Canal Digital y RRSS. La revolución de las redes sociales obliga a explorar la alternativa de crecer en el mercado, por medio de captación de audiencia que consuma contenido informativo, de valor y a su vez vinculado con el negocio. Esta iniciativa, espera integrar medios de difusión como un canal digital y la participación en plataformas digitales, con contenido ligado al consumo energético, cuidado de medio ambiente y fomento del consumo del gas licuado como energía. Se espera potenciar el uso de las plataformas digitales y que sean un soporte para la solicitud de nuevos pedidos para aumentar las ventas por medio de aplicaciones móviles que agilicen la

entrega oportuna, como también crear una mejora en la experiencia de compra y consumo que mejore la relación con los clientes.

Las iniciativas presentadas apuntan a tener un control sobre cada uno de los puntos de la propuesta de valor, reforzando el compromiso por mantener en el centro del negocio los objetivos principales, vinculándolos con ejes estratégicos; crecimiento, excelencia operacional, innovación digital y los valores fundamentales colaboración, excelencia, dispuesto al cambio.

En el contexto de la distribución del gas licuado, mantener operaciones seguras, eficientes, y bajo costos controlados, pero a su vez de manejo fácil para el consumidor, obliga a los colaboradores a trabajar con el compromiso de la excelencia operacional, incurriendo en la necesidad de capacitaciones, estímulos y procesos de auditoría. De tal manera que las iniciativas escogidas culminen con un resultado positivo para los objetivos estratégicos.

Por tanto, es relevante poder contar con un sistema de gestión de clientes potente, moderno y que sea integral para cubrir la mayor cantidad de medios digitales posibles, como, asimismo, potenciar el relacionamiento de los clientes y sus necesidades de consumo que agilicen la entrega, pero a su vez que se conecte con una red de distribución coordinada. En el siguiente capítulo, se aborda el proceso de despliegue, que implica el involucramiento de las áreas que sean escogidas como sensibles para el cometido de la estrategia, cuyo modelamiento se presente por medio de un proceso iterativo y dinámico.

CAPÍTULO 7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Con el capítulo anterior se logra definir los objetivos principales que se desean alcanzar, por tanto, el proceso de despliegue es una etapa posterior a la definición de la estrategia, cuyo resultado se ha determinado a través del diseño del plan, presentación del mapa y definición de los pilares centrales con los objetivos dispuestos en las perspectivas que apuntan a la propuesta de valor que se desea entregar al consumidor final.

Resulta importante precisar que Niven (2002) sugiere que cuando se haga un proceso de desarrollo de cuadro de mando integral, se haga en un proceso integrador donde se invite la participación de los colaboradores que son claves para discusión y revisión.

El involucramiento de la organización comprende el desarrollo del proceso de desdoblamiento estratégico para cada una de las unidades funcionales que son relevantes en el proceso de despliegue.

Para el despliegue y proceso de alineamiento, se debe incorporar la lógica utilizada por Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 2012); Alinear las unidades de negocio, Alinear las unidades de soporte y Alinear a los empleados. Donde se debe proponer sus objetivos en cada uno de los niveles, considerando las posibles barreras y las herramientas que permiten habilitar e implementar el proceso de despliegue.

Para ello, se debe asegurar la respuesta a las siguientes interrogantes;

¿Cómo asegurar que las unidades de negocio involucradas estén coordinadas por el mismo fin?
 ¿Cómo alinear las unidades de soporte encargadas, con las unidades de negocio y a su vez con la unidad corporativa? ¿Cómo motivar las conductas de los trabajadores hacia la dirección de la estrategia?

El concepto de aplicación de la estrategia mediante el despliegue en cascada del cuadro de mando integral; se trata de llevarlo a cada uno de los niveles de la organización, desde la alta gerencia, hasta el nivel de los empleados. A mayor cantidad de cuadros de mando integrales involucrados, mayores son las posibilidades de obtener un alineamiento adecuado (Niven, 2000).

En una lógica de poder asegurar que la estrategia y los objetivos dispuestos en el CMI, sean consistentes, se debe asegurar una relación de causa-efecto a través de la propuesta de indicadores de desempeño en las diferentes dimensiones del mapa.

Para el desarrollo de la cascada del CMI se emplea el modelo propuesto por Neriz, Ramis y Bull, 2005, el cual es una adaptación de la metodología establecida por Kaplan y Norton (1997). El modelo considera el desarrollo de lo siguiente:

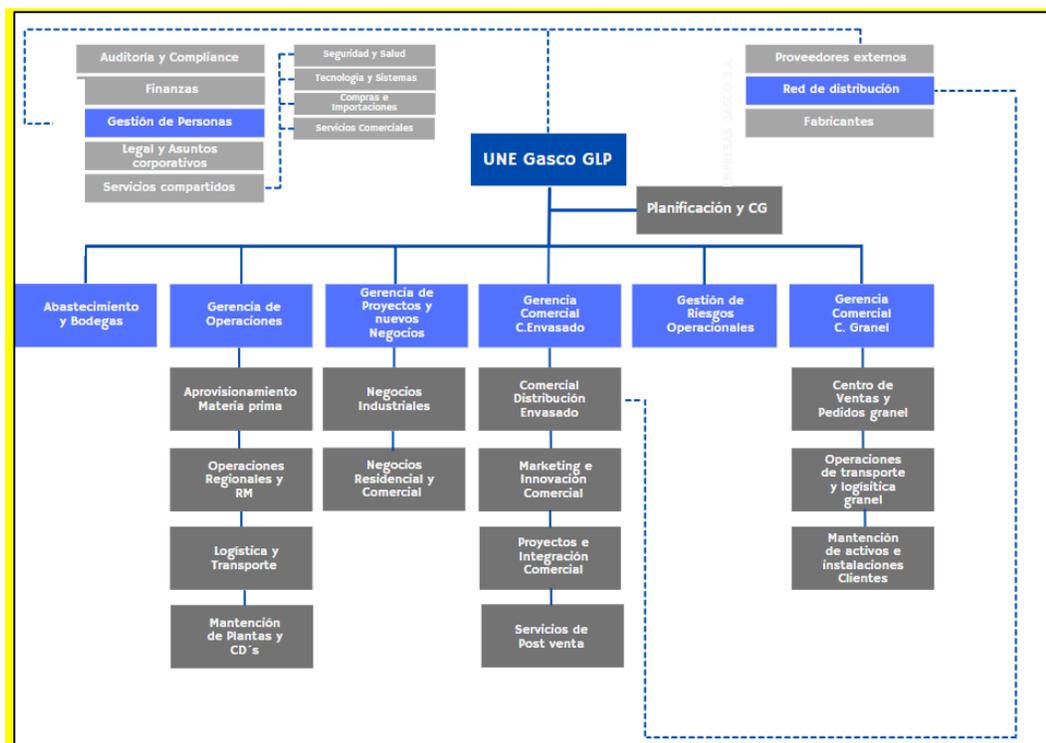
1. Se define la unidad de negocios, que según el diagnóstico tenía algún tipo de problema de alineamiento.
2. Se precisa el entorno de la empresa, así como sus principales actividades y propuesta de valor.
3. Se determinan cuáles son los temas estratégicos de la alta gerencia y se desarrolla un Mapa estratégico con los objetivos estratégicos divididos por perspectivas.
4. Se determina un mapa estratégico para la gerencia seleccionada y que tome algunos objetivos estratégicos del mapa de la unidad económica, pero que también exprese sus objetivos particulares.
5. Se determina el tablero de gestión para mejorar la propuesta actual de medición de indicadores que poseen las plantas de producción de la empresa.

7.1 Explicación de las funciones de la empresa

Para dar inicio al proceso de desdoblamiento estratégico, por medio de los objetivos presentados en el CMI, es necesario recordar las relaciones de las unidades funcionales al interior de la empresa y su estructura, por medio de su organigrama presentado en Figura 15.

Figura 15

Organigrama y relación con soportes externos



Fuente; Elaboración propia, adaptado de organigrama Gasco GLP.

Como complemento, se presenta una descripción de las áreas funcionales que se hacen cargo en la cadena de distribución de glp. De manera general, se describen los objetivos y funciones de las áreas asociadas a cada una de las unidades funcionales dentro de la organización.

En la Tabla 19, se describen Funciones de la Gerencia de Compras Abastecimiento y Bodegas, y los objetivos que tiene por desafío.

Tabla 19

Funciones de Gerencia de Compras Abastecimiento y Bodegas

Área	Objetivo	Descripción
Compras y Abastecimiento	1. Presupuesto y abastecimiento de materiales directos e indirectos de operación.	Proyectar demandas de consumo estimadas por los clientes internos.
	2. Gestionar la compra por medio de la búsqueda de proveedores.	Una vez proyectada, se debe gestionar la asignación de proveedores y presupuestar compras de manera eficiente.
	3. Establecer la dinamica de compras en funcion de la demanda a lo largo de tiempo.	Proyectar el consumo en el tiempo según lo informado por clientes internos.
	4. Estructurar el espacio de almacenaje y organizar el flujo de entrada y salida de materiales.	Organizar la bodega en funcion de los espacios, flujo de entrega, obsolescencia de los materiales y volumen de movimiento de materiales.

Fuente; Elaboración propia.

En la Tabla 20 se describen Funciones de la Gerencia de Operaciones, las áreas a su cargo y los objetivos que tiene por desaffo.

Tabla 20
Funciones de la Gerencia de Operaciones.

Área	Objetivo	Descripción
Subgerencia de Aproveccionamiento	1. Se coordina con área de Compras la necesidad de abastecimiento de las plantas.	En función de los planes de demanda estimada y campañas de consumo, se realiza plan de compra de materia prima (propano y butano), se debe negociar con proveedores la mejor tarifa y disponibilidad.
	2. Transporte de Materia prima a Plantas.	El transporte se realiza por medio de la coordinación del servicio de transporte con terceros a través de camiones o ductos.
	3. Recepción de materia prima en las principales plantas de almacenamiento, proveniente de Talcahuano y Concón.	La entrega de materia prima se coordina por medio de proveedores terrestres y por ductos, desarrollando actividad basada en la ejecución de las operaciones bajo altos estándares de seguridad.
Subgerencia de Operaciones (Regionales y Región Metropolitana)	1. Mezcla de materia prima.	En esta etapa se realizan las mezclas de producto proveniente de distintos orígenes y tipos de glp (butano, propano), además de agregar metil mercaptano para odorizar glp en su fase previa al proceso de distribución.
	2. Planificación de producción en formato cilindros.	En relación a la demanda de consumo en formato cilindros, se proyecta mensualmente la producción de envasados para cada uno de ellos, ajustando consumo y producción en función de las necesidades que solicita el área comercial.
	3. Abastecimiento tanques de Almacenamiento para granel.	Se almacena el volumen de producto a granel para luego realizar el abastecimiento de los camiones graneleros (cada camión, cuentan con una orden de despacho entregada por G. Comercial Granel, para cargar producto antes de dar inicio a la ruta de abastecimiento hacia cliente final).
	4. Proceso de envasado de cilindros.	En función de los planes de producción mensual, se da inicio al proceso de envasado de cilindros, para luego ser trasladados a los distintos centros de distribución o bien para su entrega a distribuidores asociados.
	5. Distribución de formato envasado a red de distribuidores cilindros.	La producción de cilindros envasados puede tener como destino un centro de distribución más pequeño, o bien entregar a red de distribuidores asociados que colaboran en la entrega a cliente final.
	6. Control de Calidad de producto final.	El resultado del producto a distribuir, debe pasar por extracto control de calidad; calidad de producto final, calidad del cilindro envasado.
Jefatura de Logística y Transporte	1. Planifica abastecimiento de plantas y Centros de Distribución nacional.	En función de los niveles de consumo y demanda de las plantas y cd's, planifica los viajes para su abastecimiento de producto.
	2. Asigna los viajes a transportistas para abastecer las plantas y Centros de distribución.	Realiza la ejecución de los viajes por medio de los transportes asociados para cubrir los distintos centros de distribución.
	3. Cierra los viajes y revisa los niveles de producto en las plantas y CD's para reorganizar los abastecimientos.	Confirma que los centros de distribución y plantas, se mantengan en niveles de entrega, conforme a la demanda y posterior a ello, reasigna viajes para asegurar abastecimiento de producto.

Fuente; *Elaboración propia.*

En la Tabla 21, se describen Funciones de la Gerencia de Proyectos y Optimización operacional. las áreas a su cargo y los objetivos que tiene por desafío.

Tabla 21
Funciones y Objetivos, Gerencia Nuevos Negocios

Área	Objetivo	Descripción
Desarrollo de proyectos	0. Búsqueda de nuevos clientes de consumo granel, elaboración de proyectos de consumo energético a medida.	Relacionamiento con clientes potenciales que necesitan consumo de glp en grandes cantidades, propiciando desarrollos de consumo a la medida de cada cliente potencial.
	1. Revisión y validación de futuros proyectos y en ejecución, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad económica para el negocio y para los clientes.	Encargado de asegurar eficiencia energética de grandes proyectos de consumo de energía y que por medio de las ventajas de glp, ofrece alternativas de negocio a grandes industrias.
	2. Ofrecer servicios de asesoría energética a potenciales clientes	Búsqueda permanente de nuevas alternativas de asesoría para la realización de proyectos de cogeneración energética por medio del glp.
	3. Relaciones comerciales de interés con proveedores y fabricantes de uso de glp	Establecer alianzas con otros grupos de interés comercial que fomenten el consumo de glp como una alternativa para su uso.

Fuente; Elaboración propia.

En la Tabla 22, Funciones de la Gerencia Comercial Envasado, se describen las áreas a su cargo y los objetivos que tiene por desafío.

Tabla 22
Funciones y Objetivos, Gerencia Comercial Envasado.

Área	Objetivo	Descripción
Comercial Red Distribución Envasado	1. Capta Nuevos distribuidores por medio de nuevos contratos.	Encargado de mantener, renovar y captar nuevos distribuidores <i>partners</i>
	2. Capacita servicio de distribución envasado.	Fomenta un nivel de servicio estándar, por medio de protocolos de atención a clientes
	3. Evalúa desempeño comercial de la red de distribución envasado.	Se mantiene una evaluación permanente de la red de distribuidores a fin de mantener una conducta acorde a los protocolos de atención.
Central de pedidos Cilindros	1. Recibe y gestiona solicitudes de clientes.	
	2. Planifica abastecimiento de CD's.	
	3. Asigna pedidos a Red de distribución.	Concentra las solicitudes de consumo de cilindros a nivel nacional y se encarga de canalizar los requerimientos de los centros de distribución. Finalmente, entrega servicio de postventa, asegurando el cierre de ventas conforme a cliente final.
	4. Servicio de post venta.	
Marketing y publicidad	1. Realización de campañas publicitarias y promociones.	En función de demandas proyectadas, se realizan propuestas de promociones y campañas publicitarias que apunten a reforzar el consumo en las distintas etapas del año.
	2. Estudios de mercado y tendencias de consumo.	Como rol principal del estudio, consiste en focalizar los recursos, desarrollar nuevas competencias y mejorar la posición de marca que permitan ser más competitivo.
	3. Evaluación de desempeño y cumplimiento de metas.	La planificación de las metas y enfocarse en el segmento de mercado es la idea central, pero a través de la oportunidad que permiten el manejo de la información que entrega el desempeño de la organización y los equipos colaborativos.
	4. Benchmarck y evaluación de mejores prácticas.	Enfocar el estudio con las mejores prácticas y las tendencias de mercados en otros lugares geográficos, para establecer estrategias comerciales más robustas y duraderas.

Fuente; Elaboración propia.

En la Tabla 23, Funciones y objetivos de la Jefatura de Gestión de riesgos operacionales, se describen las áreas a su cargo y los objetivos que tiene por desafío.

Tabla 23
Funciones Y Objetivos, Gestión De Riesgos Operacionales

Área	Objetivo	Descripción
Gestión de Riesgos Operacionales	1. Levantar y mapear los procesos operacionales con potencial riesgo de incidentes.	La trazabilidad de las actividades de riesgo permite ofrecer oportunidades de mejora y de impacto sobre los procesos por medio de un funcionamiento ajustado a procedimientos internos.
	2. Planificar jornadas de capacitación sobre riesgos operacionales.	Capacitar y concientizar sobre la importancia del desarrollo de actividades ajustadas a protocolos fomentando el autocuidado.
	3. Visitar instalaciones y realizar auditorías.	De manera permanente, evidencias los hallazgos de riesgos en cada una de las etapas y procesos y trabajo diario.
	4. Atender las necesidades de mejoras y equipamiento de mitigación de riesgos.	Buscar permanentemente, las herramientas y metodologías que faciliten la actividad de los trabajadores y procesos.
	5. Recibe y gestiona. mantencion de instalaciones en cliente	Las instalaciones de cliente deben ser revisadas con periodicidad,, asimismo, deben ser gestionadas sus reparaciones y certificaciones con personal y equipo técnico coordinado con proveedor interno.

Fuente; Elaboración propia.

En la Tabla 24, se describen Funciones y objetivos de la Gerencia Comercial Granel, las áreas a su cargo y los objetivos que tiene por desafío.

Tabla 24
Funciones y objetivos, Gerencia Comercial Granel.

Área	Objetivo	Descripción
Centro de venta y pedidos granel	1. Recibe y gestiona las solicitudes de consumo y venta de glp.	Se monitorea consumo y se reciben los pedidos de los clientes a granel, .
Operaciones de transporte y logísticas clientes granel	1. Planifica rutas de entrega.	En función de los clientes que requieren ser abastecidos, se organizan las rutas de entrega.
	2. Coordina la asignación de pedidos con transporte.	Posterior a la definición de rutas de entrega, se asignan los viajes a los transportistas.
	3. Levanta solicitud de revisión de las instalaciones de clientes informadas por transportistas.	La verificación en terreno de las instalaciones, tanques de almacenamiento y redes, deben ser revisadas y aseguradas para su correcto funcionamiento de manera segura. Verificando estado de la instalación en su conjunto según calendarización.
Mantenimiento de Activos e instalaciones	1. Recibe solicitudes de revisión de instalaciones de clientes 2. Gestiona la planificación y recertificación de las instalaciones.	Encargado de mantener al día la certificación de las instalaciones producto de los desarrollos de negocios en clientes para el abastecimiento continuo de producto.

Fuente; Elaboración propia.

En la Tabla 25 se describen Funciones y objetivos de la Jefatura de Planificación y Control de Gestión.

Tabla 25
Funciones y objetivos, Planificación y Control de Gestión.

Área	Objetivo	Descripción
Planificación y Control de Gestión	Consolidar resultado operacional y financiero para presentar a la gerencia general.	Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos operacionales y financieros de la compañía. Si bien es cierto, no está directamente bajo el mando de la empresa, si trabaja en directa relación presentando sus indicadores y proyecciones a lo largo del tiempo.
	Proyectar presupuesto.	

Fuente; Elaboración propia.

7.2 Proceso de Alineamiento.

El desarrollo del desdoblamiento estratégico implica la selección del siguiente atributo de la propuesta de valor, **“Disponibilidad Siempre”**, este atributo es escogido con la finalidad de poder gatillar en los consumidores una impresión positiva que por defecto permita apuntar a un crecimiento en las ventas de volumen de glp, ganar espacio en una mayor satisfacción derivada del cumplimiento de dicho atributo, ofrece la oportunidad de ganar un espacio en la cuota de mercado con miras al cumplimiento de la estrategia, destacando la **“Excelencia Operacional”** en todo el proceso de actividades como temas principales transversal de este estudio.

Para una mayor comprensión del flujo de actividades, en la Figura 16 se presentan las tensiones entre las unidades funcionales al interior de la empresa, a consecuencia de la demanda gatillada por glp en clientes granel y envasado;

Figura 16
Tensiones por Demanda de GLP al interior del negocio.



Fuente; Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el flujo comienza con la compra de materia prima a cargo de la Gerencia de Operaciones (compra y almacenamiento en plantas, mezcla de producto, redistribución y transporte a plantas regionales, envasado, entrega a red de distribuidores-venta cliente envasado, abastecimiento a clientes granel).

El volumen de venta comercializado en segmento clientes envasados depende de la gestión de la Gerencia Comercial en coordinación con la red de distribuidores, asimismo, el aumento en volumen de ventas de segmento granel está determinado por los contratos vigentes de grandes consumidores (industrial agrícola, residencial, etc) a su vez depende de la concreción de nuevos contratos con clientes, por tanto, el atributo **“Disponibilidad Siempre”**, debe apuntar a una coordinación de la Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial.

En un sentido práctico, el flujo de las actividades a desarrollar desde la compra de materia prima hasta la distribución, realizada por los canales de la red de distribución, necesariamente debe hacerse cargo en cada relación de poder aportar de manera concreta, subsanando y reparando en los hallazgos presentados en la primera parte del presente informe por medio modelo de palancas de Simons (Simons, 1995); fallas de alineamiento vertical, problemas de alineamiento horizontal, diseño organizacional, cultura, competencias, diseño de sistema de control de gestión.

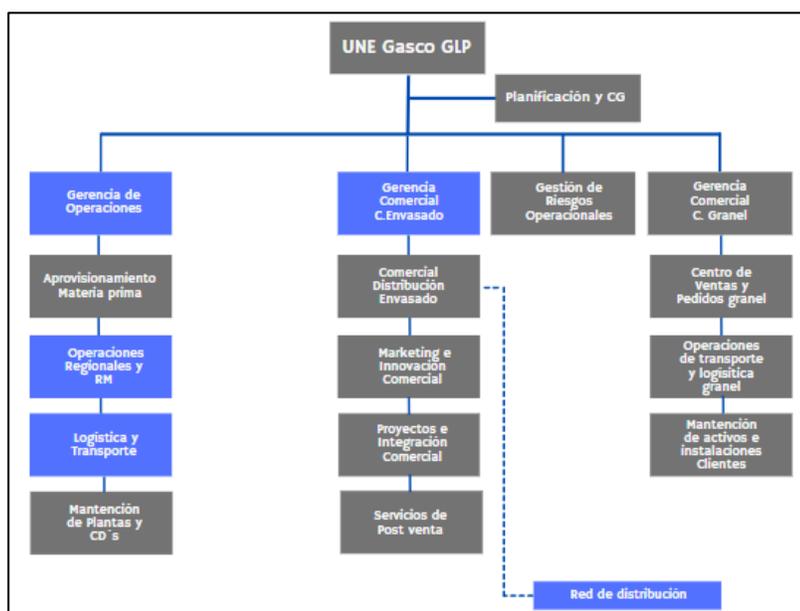
7.3 Selección de las funciones a analizar

Para continuar con el desarrollo de la estrategia y su despliegue en la Unidad de Negocios Gasco GLP, se escogen las unidades funcionales que son relevantes del proceso de distribución de glp; Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones.

De manera gráfica, en la **Figura 17** se puede observar las unidades seleccionadas en color celeste para aplicar el proceso de despliegue, como consideración de este estudio, se incorpora la red de distribuidores *partners* como socios estratégicos vinculantes en el desarrollo de la estrategia ligadas a una relación de acuerdos comerciales del tipo SLA.

Figura 17

Unidades Funcionales de Despliegue



Fuente; Elaboración propia

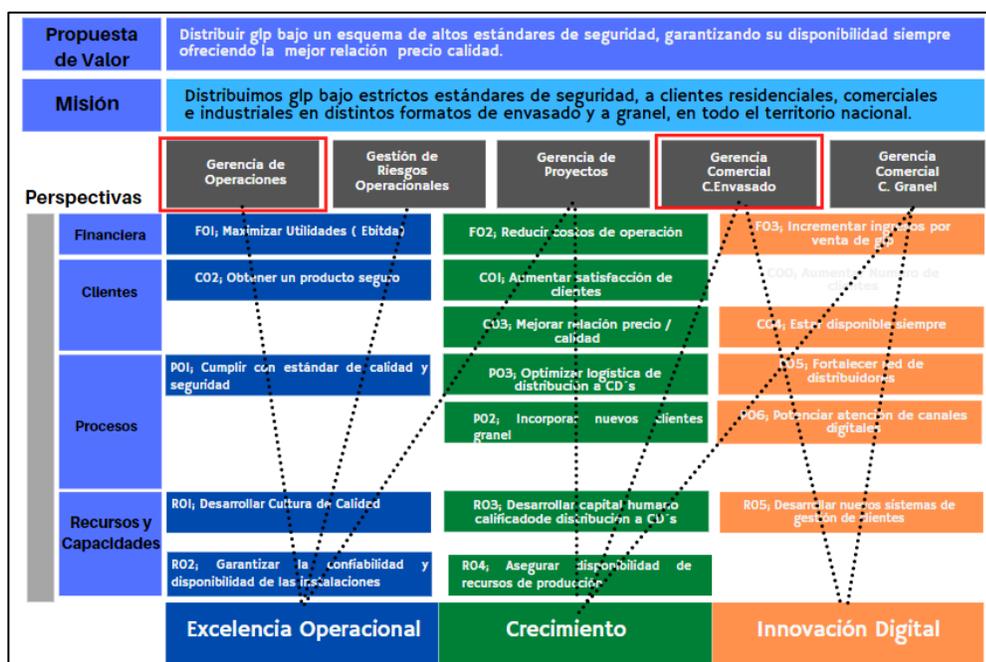
La propuesta de sistema de control de gestión se basa en entregar un mapa estratégico que se haga cargo de la visión de la alta dirección pero que pueda ser difundido, pero a su vez internalizado en la departamentalización y distintas gerencias relevantes, cuyo alineamiento horizontal y vertical son claves.

Tal selección, obedece a entregar garantía de la logística en el proceso de distribución de glp, desde el abastecimiento en plantas, plataforma de envasado y transporte por medio de la intervención de las unidades funcionales Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial envasado, vinculando la relaciones horizontales y verticales de la estructura.

El proceso de despliegue obliga a analizar y poner en perspectiva la estrategia presentada en el mapa por medio de los objetivos, propuesta de valor y las áreas funcionales que son parte del desarrollo de esta, para ello se presenta en la Figura 18;

Figura 18

Vínculo Relacional De La Estrategia Con Las Unidades Funcionales



Fuente: Elaboración propia.

7.3.1 Gerencia de Operaciones – Operaciones Regionales y RM;

Dicha unidad funcional aporta al *core* del negocio de la distribución del gas licuado por medio de la recepción, almacenaje, preparación de las mezclas de la materia prima y su posterior distribución por medio de envasado de cilindros, a su vez, disponer de producto a la *Gerencia Comercial Granel* para coordinar la entrega y distribución a clientes granel.

Esta unidad es clave para poder responder a los niveles de demanda de consumo que exige el mercado cuyos pulsos comerciales son entregados por las Gerencia Comercial Envasado y Granel, dicha relación obedece a una necesidad de comunicación y coordinación que prevé los ritmos productivos por medio de la demanda estimada para responder a los niveles de servicio exigido. Por tanto, se puede leer como una relación horizontal entre ambas áreas que debe ser gestionada mediante acuerdos tipo “SLA” e indicadores que comprometan el beneficio mutuo.

Desde la perspectiva del atributo seleccionado “Disponibilidad siempre”, se trata de contar con una eficiente cadena de distribución que involucra el desempeño y compromiso de las unidades funcionales Gerencia Comercial y Gerencia de operaciones.

7.3.2 Gerencia Comercial Envasado – Red de distribuidores;

En paralelo a la coordinación eficiente de la cadena de suministro ocurre una relación entre la Gerencia comercial envasado y la Gerencia operacional, ya se ha hecho mención que el ritmo productivo de la operación de envasado de cilindros y logística de distribución, obedece a la demanda comercial que se efectúa mediante el consumo que existe en el mercado y la oportunidad con que es posible atender tal demanda. Es relevante, definir en este contexto que el área comercial envasado debe hacer uso de sus facultades para estimar y hacer predicciones de demanda con una serie de herramientas estadísticas basadas en el soporte de la información pasada.

Las predicciones de consumo son una necesidad y obligación de los responsables comerciales, sin embargo, es importante conseguir nuevas estrategias que acompañen estas predicciones por medio de campañas que refuercen el consumo y el crecimiento del mercado a través de una mayor cuota de mercado, consolidación de clientes, o bien nuevos contratos comerciales de consumo que beneficien el negocio.

Sin embargo, la coordinación entre ambas áreas obliga a mantener una preocupación permanente entre ambas a fin de poder sincronizar las cuotas productivas requeridas por los consumidores finales.

Esta sincronización definida en el Plan Maestro de Producción, obedece a mantener una integración de los equipos de Operaciones y Ventas que apunten a una fluidez de los ritmos productivos, evitando incremento de inventarios, quiebres de stock, pronóstico de ventas poco acertado, costos de almacenamiento, mano de obra perdida, etc.

Todo lo anterior, no permite que la propuesta ofrecida al consumidor final se traduzca en una mejora en la satisfacción al cliente, perdiendo oportunidades de consolidación de mercado o bien estancamiento del crecimiento.

En este contexto, se busca apuntar a uno de los pilares centrales a través del “Crecimiento”, dependiente del cumplimiento de la “disponibilidad siempre” para que la gestión comercial refuerce su desempeño, de tal manera de tomar las oportunidades en el contexto de la competencia por el mercado, al fallar en las entregas y demanda de clientes. Como ejemplo de una falla en la comunicación entre el área comercial y operaciones, es producir sin considerar las necesidades comerciales, generando aumento de inventarios afectando los márgenes de utilidad al incurrir en mayores costos de abastecimiento y almacenamiento. El acierto de la dinámica de la producción necesariamente implica un desarrollo de un Programa Maestro de Producción (MPS) basado en la información pasada y las estimaciones de demanda que la Gerencia comercial le entrega a la Gerencia de Operaciones.

En consecuencia con lo anterior, es relevante poder contar con un modelo colaborativo entre ventas y operaciones que logre una sincronía a través de un balance del suministro productivo y la demanda comercial, asegurar que los planes predictivos sean factibles integrando el área de finanzas en la discusión al observar las utilidades finales, como también contar con sistemas productivos flexibles y con capacidad de adaptarse a los distintos pulsos de demanda.

En otro plano comercial, la excelencia operacional y una adecuada gestión comercial, circunscrita al contexto de la red de distribuidores es de gran relevancia para el negocio, quien debe responder ante la estrategia de instalar su sello por medio de los distribuidores *partners*.

Se trata de un trabajo colaborativo y de motivación permanente con la red de distribuidores por medio de capacitaciones, incentivos y motivaciones de negocios que integren en sus esquemas de trabajo como unidad independiente pero conectados con la estrategia de la organización en su conjunto.

Hay que entender que a lo largo del país existen cerca de 630 distribuidores; pequeños microempresarios que prestan los servicios y soporte para llegar al consumidor final. Cada distribuidor cuenta con los recursos para realizar su negocio asesorados y respaldados por la compañía, por medio de una estrategia de trade marketing.

Este desempeño debe ser en función a un patrón y diseño de las actividades comerciales de la organización con el fin de poner en primer plano las necesidades de los consumidores, de tal modo de trabajar de manera conjunta y coordinada con la red de distribución que pretende conseguir; una mejora en la relación con el distribuidor, lograr una ventaja competitiva en el mercado, reforzar la imagen de marca, optimizar las ventas y su rentabilidad.

A su vez, el distribuidor *partner*, consigue beneficios para su negocio; obtiene condiciones comerciales favorables accediendo a promociones, mejorar de sus ventas, mejora su competitividad, se genera una sinergia interna entre compras, marketing y logística. En definitiva, el área comercial debe articular y gestionar la operación productiva para cubrir sus necesidades de demanda y gestionar la operación de distribución a través de la red de distribuidores, apuntando a las estrategias de crecimiento, de excelencia operacional y eficiente gestión comercial.

7.4 Definición de los Desempeños

En el capítulo anterior se escogieron las Unidades Gerencia Comercial y Gerencia de Operaciones para realizar el proceso de despliegue, por la relevancia y su impacto en el desarrollo de la estrategia escogida. En el siguiente apartado, se presentan los 17 objetivos seleccionados para las unidades funcionales escogidas y su incidencia, de modo de poder asignar responsabilidad sobre cada uno de los objetivos.

A continuación, Tabla 26 en la se presenta un esquema gráfico para comprender el impacto de las unidades escogidas dentro de la estrategia propuesta. Incorporando su relevancia en cada una de las perspectivas del mapa estratégico.

Tabla 26

Matriz de Impacto Sobre Objetivos Estratégicos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	Gerencia de Operaciones			Red de Distribución
		Operaciones Regionales y RM	Logística y Transporte	Gerencia Comercial	
Financiera	F01; Maximizar Utilidades (Ebitda)	✓		✓	
	F02; Reducir costos de operación	✓	✓		
	F03; Incrementar ingresos por venta de glp			✓	✓
Clientes	C01; Aumentar satisfacción de clientes			✓	✓
	C02; Obtener un producto seguro	✓			
	C03; Mejorar relación precio / calidad	✓		✓	
	C04; Estar disponible siempre	✓	✓		✓
Procesos	P01; Cumplir con estándar de calidad y seguridad	✓			
	P02; Incorporar nuevos clientes			✓	
	P03; Optimizar logística de distribución a CD's		✓		
	P04; Fortalecer red de distribuidores			✓	✓
	P05; Potenciar atención de canales digitales			✓	✓
Recursos y Capacidades	R01; Desarrollar cultura de calidad	✓	✓		
	R02; Asegurar Disponibilidad de Recursos de producción	✓			
	R03; Garantizar la confiabilidad y disponibilidad de las instalaciones	✓			
	R04; Desarrollar capital humano calificado	✓	✓	✓	✓
	R05; Desarrollar Sistemas de gestión de clientes			✓	✓

Fuente; Elaboración propia.

El resultado de la matriz de impacto confirma que la Gerencia de operaciones, asoma como la unidad funcional encargada de la producción de glp envasado y granel y a su vez orientar la Operación de Logística y transporte para disponer de suficiente producto final que se desea comercializar.

Para el caso de la distribución, y entrega a cliente final, es relevante que exista una gestión logística eficiente que involucre a la Gerencia Comercial con la red de distribución, esta labor implica una serie de coordinaciones internas que son activadas mediante el monitoreo de red de distribución de las cuotas de consumo de sus ventas a fin de planificar las rutas de entrega en función de la necesidad de mayor urgencia.

En el siguiente capítulo se presenta el despliegue de la estrategia por medio de los tableros de gestión para las unidades Gerencia Comercial y Gerencia de Operaciones.

7.5 Sistema De Medición De Las Unidades Funcionales

A continuación, se presentan las unidades funcionales Gerencia de Operaciones (Logística y Transporte y Operaciones Regionales y RM) además de Gerencia Comercial vinculando a Red de Distribución al proceso de despliegue por medio de los tableros de control.

Según Kaplan y Norton (2000), el proceso de despliegue busca conseguir una sinergia en las diferentes perspectivas del Balance Scorecard, es decir, lograr sinergia en un conjunto de unidades operativas y de negocio de diferentes maneras demostrando su vínculo causa- efecto.

Su relevancia, implica tener la garantía de un modelo donde el impacto del desempeño de los trabajadores se pueda medir.

Según Niven (2003), el desarrollo de tableros de control se facilita con el diagrama causa–efecto, el cual ayuda a diseñar una representación visual de los objetivos reflejando la relación causal de recursos, procesos y propuesta de valor, con especial importancia en los recursos y procesos, que es donde las acciones de los equipos de trabajo impactan de mayor manera en los desempeños de sus unidades.

Es de vital importancia, poder conectar con los distintos niveles de la organización a fin de poder implantar la estrategia, para Kaplan y Norton (1996), el sentido de implantación de la estrategia debe incorporar al sistema de control de gestión los siguientes temas para poder cruzar la frontera hacia las diferentes direcciones en donde desea establecer su diseño; definición y comunicación de la estrategia, distribuir y asignar recursos, establecer los objetivos y sus responsables, entregar feedback.

A continuación, se presenta por medio de tableros de control que deben conectar la estrategia de la alta dirección con las unidades funcionales que son relevantes en el cometido de la propuesta de valor.

7.5.1 Tableros de Control

En este apartado, se describen y detallan los tableros de control que vinculan el desempeño de las unidades funcionales con el resultado esperado de los objetivos estratégicos. Para la construcción de los tableros de gestión, se utiliza el esquema del mapa estratégico con sus cuatro perspectivas, a fin de mayor entendimiento y coherencia del despliegue.

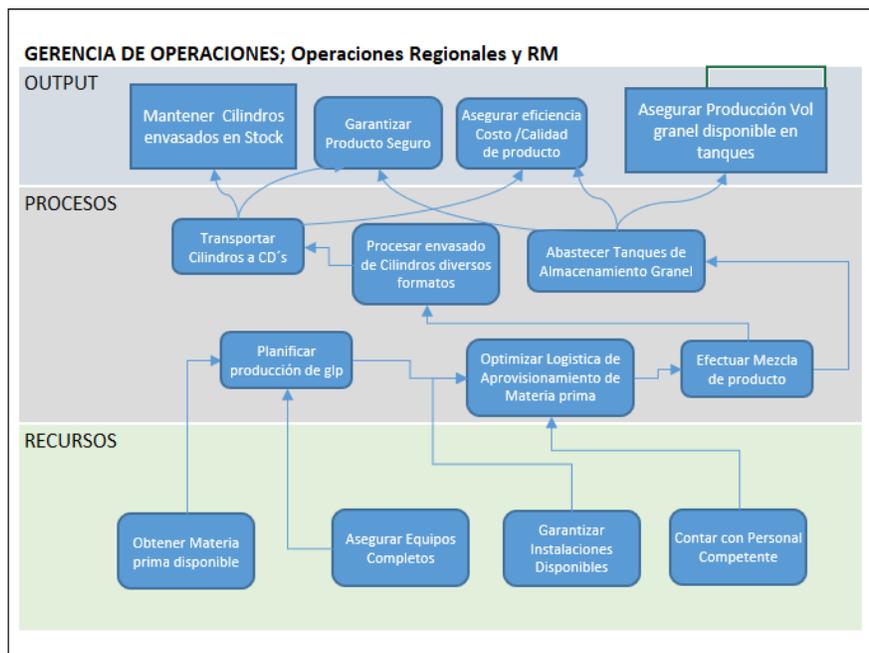
En virtud de aquello, y de acuerdo con lo presentado en los capítulos anteriores, el despliegue o desdoblamiento de la estrategia contempla el diseño de los tableros de control para la Gerencia de Operaciones Regionales y RM, y Gerencia Comercial.

Tableros de Gestión para la Gerencia de Operaciones Regionales y RM.

A Continuación, en la Figura 19 se presenta el diagrama de causa- efecto que da origen al tablero de Gestión de la Gerencia de Operaciones; Operaciones Regionales y RM.

Figura 19

Diagrama Causa-Efecto Gerencia de Operaciones.



Fuente; *Elaboración propia.*

Como se puede apreciar, el resultado de operaciones implica garantizar que la promesa de los atributos, seguridad, relación precio/calidad y disponibilidad se cumpla, de manera que la Gerencia Comercial pueda gestionar por medio de la red de distribución, o bien, dejando disponible producto en los tanques de almacenamiento para transporte granel.

La finalización del producto terminado, implica confirmar por medio de los controles de calidad que no existe problema o falla de funcionamiento cumpliendo los estándares de seguridad. Asimismo, y en el caso del segmento de clientes envasados, implica contar con una logística inversa de recuperación de cilindros vacíos que circulan en el mercado por medio de la colaboración de la red de distribución.

En la Tabla 27, se presenta el tablero de gestión vinculado al área de operaciones, que contempla objetivos, indicadores, y su frecuencia de medición. Como parte del desdoblamiento implica conectar los objetivos del cuadro de mando integral con los objetivos propios de la unidad.

Tabla 27

Tablero de Control Gerencia de Operaciones

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
OUTPUT	Mantener Cilindros envasados en Stock	Stock Seguridad (25%)*	(Q Cil Envasados Almacenados / Q Cil Solicitados) X 100	Min ≥25%	Diaria / Semanal / Mensual	2. Proyecto ADN Gasco: - Operaciones - Ventas - Red de Distribución
		Rotación de Inventarios	(Unidad entregada en el periodo / Unidades almacenadas en el periodo) x 100		Diaria / Semanal / Mensual	
	Garantizar Producto Seguro	Tasa de falla	[Q Cilindros defectuosos / Q cilindros envasados total] x 100	≤2%		
	Asegurar Producción Volumen granel disponible en tanques de almacenamiento	Stock Seguridad (25%)**	(Vol granel Almacenados / Vol granel solicitados) X 100	Min ≥25%	Semanal / Mensual	
	Asegurar eficiencia Costo / Calidad de producto	Variación Costos directos por periodo	$[(\sum \text{Costos D}_{t0+1} - \sum \text{Costos D}_{t0}) / \sum \text{Costos D}_{t0}] \times 100$	≤2%	Anual	
	Asegurar Eficiencia Costo / Calidad del producto	Planificar producción de glp (PMS)	Tasa de Cumplimiento PMS	[PMS ejecutado / PMS plan] X 100	≥ 85%	
PROCESOS	Optimizar Logística de aprovisionamiento de MP (MRP)	Cumplimiento MRP	[PRM Aprov / MRP plan] X 100	≥ 85%	Mensual	2. Proyecto ADN Gasco: - Operaciones - Ventas - Red de Distribución
	Obtener Mezcla de producto bajo estándar	Índice de Calidad y pureza	Según análisis Calidad realizado en laboratorio	≥ 98%	Semanal	
	Procesar envasado de Cilindros diversos Formatos	Kg de glp envasado / formato	[Kg glp envasado por periodo por formato / Kg glp demandado por periodo por formato] X 100	≥ 85%	Diaria / Semanal / Mensual	
	Transportar Cilindros envasados a CD´s	Cumplimiento de transporte de Cilindros (kg y formato)	[Cilindros transportados Completos expresado en Kg y formato / Solicitudes de transporte Cilindros Totales] X 100	≥ 85%	Diaria / Semanal / Mensual	
	Abastecer Tanques de almacenamiento granel	Volumen Tanques de almacenamiento	Llenado de tanque de almacenamiento	≥ 75%	Diaria / Semanal / Mensual	
	INPUT	Obtener Cilindros vacíos Según estándar SEC (PRM)	Q Cilindros Certificados almacenados por formato PRM	[Stock Cilindros inventariados / PRM plan] X 100	100%	
Obtener Aprovisionamiento de Materia prima PRM		Volumen de compras según PRM	[Volumen real de inventario / PRM plan] X 100	100%	Diaria / Semanal / Mensual	
Asegurar equipos humanos completos		Nómina de trabajadores completas	Nomina real / Nomina Teórica	≥ 90%	Mensual	
Garantizar disponibilidad Operativa de las Instalaciones		Cantidad de horas de instalaciones a capacidad On Time	$\sum \text{Horas On Time real} / \sum \text{Horas ppto On Time}] \times 100$	≥ 85%	Mensual	
Contar con Personal Competente		Empleados certificados SEC	$[N' \text{ empleados certificados}_{t0+1} / N' \text{ empleados certificados}_{t0}] \times 100$	≥ 50%	Mensual	

*Cantidad de cilindros envasados diarios, sobre la cantidad de cilindros solicitados en semanal.

**Volumen disponible a diario, sobre Volumen solicitado en semanal.

Fuente; Elaboración Propia

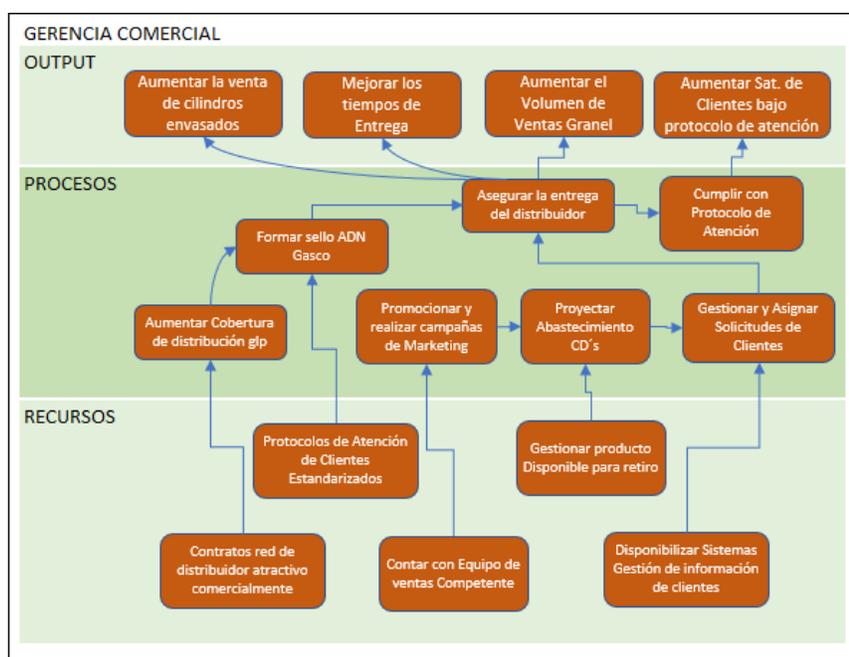
El desarrollo del despliegue aportado por la Tabla 27, muestra la necesidad de cubrir el desempeño operacional en los procesos ligados a la gestión de la Gerencia Operacional, su interpretación vincula los desempeños del procesamiento, envasado y distribución de glp, para cumplir con los objetivos estratégicos que conducen al cumplimiento del CMI, es decir, al ubicar en el centro el atributo “Disponibilidad siempre”, los procesos concatenados deben establecer objetivos y metas que sean vinculantes en su cometido y cuyo trabajo conduzca a los líderes de los equipos de operaciones para lograr las metas del Tablero de control particular.

Tableros de Gestión para la Gerencia Comercial.

En la Figura 20, se presenta la descripción de la matriz causa-efecto para la unidad funcional Gerencia Comercial.

Figura 20

Diagrama Causa-Efecto Gerencia Comercial Envasado



Fuente; Elaboración propia.

El resultado del Área Comercial es poder ofrecer la amplia gama de formatos según la necesidad de cada cliente, por medio de la coordinación de la venta y entrega a la red de distribución. Los recursos necesarios, implica tener los formatos envasados disponibles en los distintos Centros de distribución, a su vez, una fuerza de ventas que vaya por el objetivo de aumentar las ventas, sometidos bajo la cultura de excelencia, colaboración y dispuesto a los cambios que el mercado propone. Se debe contar con la oportunidad del refuerzo positivo de la red de distribución. Por tanto, el foco es trabajar con equipos de alto desempeño, especialista en otorgar una experiencia de clientes que concluya con su satisfacción y a su vez en la promoción de recurrencia de compras.

En la Tabla 28, se presenta el tablero de gestión vinculado a Gerencia Comercial, que contempla objetivos, indicadores, y su frecuencia de medición. Como parte del desdoblamiento implica conectar los objetivos del cuadro de mando integral con los objetivos propios de la unidad;

Tabla 28
Tablero de Control Gerencia de Comercial

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
OUTPUT	Aumentar la venta de cilindros envasados	Variación Cilindros Vendidos	$[(Q \text{ Cil vendidos } T_{0+1} - Q \text{ Cil vendidos } T_0) / Q \text{ Cil vendidos } T_0] \times 100$	$\geq 2\%$	Mes / Año	1. Campaña de publicidad y Marketnig 2. Proyecto ADN Gasco: - Operaciones - Ventas - Red de Distribución
	Mejorar los tiempos de Entrega	Índice de Ventas entregadas (menor a 30 minutos)	$[\text{Total Entregas realizadas en menos de 30 min} / \text{Total Entregas Realizadas}] \times 100$	$\geq 90\%$	Dia / Mes / Año	
	Aumentar el Volumen de Ventas a granel	Variación de Volumen Vendido	$[(\text{Vol m}^3 \text{ Cil vendidos } T_{0+1} - \text{Vol m}^3 \text{ vendidos } T_0) / \text{Vol m}^3 \text{ vendidos } T_0] \times 100$	$\geq 2\%$	Mes / Año	
	Aumentar Satisfacción de Clientes	Customer Satisfacción Score (CSAT)	Encuesta	$\geq 85\%$	Semestral	
PROCESOS	Cumplir Protocolo de Atención	Check list de Atención	Cantidad de check list / por vendedor	$\geq 500 /$ Vendedor	Semanal	
	Asegurar la entrega de distribuidor	Tasa de pedidos entregados	$[\text{Solicitudes de pedido cerrados} / \text{Solicitudes realizadas}] \times 100$	$\geq 85\%$	Dia / Mes / Año	
	Formar Sello ADN Gasco	Tasa Trabajadores y distribuidores Certificados	$[(\text{Empleados ADN Gasco} / \text{Total de empleados}) \times 0,4] + [(\text{Distribuidores ADN Gasco} / 630) \times 0,6]$	$\geq 90\%$	Semestre	
	Aumentar Cobertura de distribución de glp	Porcentaje de participación Regiones	$(\text{Cantidad de distribuidores fuera de RM} / 630) \times 100$	$\geq 65\%$	Primer año	
	Promoción y Campañas de Marketing	Nº de Campañas de publicidad y presencia de nuevos canales digitales	Cantidad de proyectos nuevos de publicidad y marketing digital	$\geq 10\%$	Semestre	
	Proyectar abastecimiento de CD's	Plan estimación de Demanda	Existencia de Plan de estimación de demanda anual	Si	Anual	
Gestionar y asignar Solicitudes de clientes	Índice de pedidos Asignados	$[\text{N}^\circ \text{ Ticket Venta asignado} / \text{N}^\circ \text{ Ticket venta Totales}] \times 100$	$\geq 85\%$	Dia / Mes / Año		
INPUT	Contar con contratos red de distribuidores atractivos	Índice de nuevos Contratos aperturados	Firma de Nuevos Contratos con red Distribuidores	≥ 10	Semestre	
	Contar con protocolos de atención de clientes Estandarizados	Protocolo Check list de Atención *	Protocolo acorde a Plan ADN Gasco*	N/A	Mensual	
	Contar con Equipo de ventas competente	Plan de Capacitación Superior > 85%	$\text{N}^\circ \text{ Vendedores Capacitación Aprueba } 85\% / \text{N}^\circ \text{ Vendedores Capacitados}$	$\geq 80\%$	Semestre	
	Gestionar producto disponible para retiro	Índice de abastecimiento en CD's	$(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de abastecimiento cerradas JIT} / \text{N}^\circ \text{ Solicitudes totales}) \times 100$	$\geq 95\%$	Mensual	
	Disponer sistemas de Gestión de Información de clientes	Índice de Sistemas Gestión Clientes	$(\text{Cantidad de usuarios con SGC implementado} / \text{Cantidad de usuarios implementados} + \text{Cantidad usuarios pendiente de implementar}) \times 100$	$\geq 80\%$	Semestre	

*Protocolo incluye verificar adherencia a sistema de creencias, además de lista de verificación de atención durante la gestión de pedidos y entrega.

Fuente; Elaboración propia.

Como se observa, el resultado de la propuesta de “Disponibilidad Siempre” implica que desempeño del equipo de ventas sea orientado a realizar las coordinaciones necesarias entre el equipo de operaciones a cargo de la producción de cilindros envasados y la red de distribución que es la encargada de realizar la última milla. Conforme a lo establecido en su tablero de control, su participación obedece a tener la habilidad de poder dar una experiencia de compras que cumpla con la propuesta de valor, orientando sus esfuerzos hacia la estrategia de crecimiento en ventas, el seguimiento y control del resultado del desempeño de atención debe ser gestionado por el área comercial para garantizar que la red de distribuidores actúe bajo el marco del protocolo establecido.

Como resultado de ambos tableros de control, se espera conseguir que los objetivos propuestos determinen el comportamiento de las unidades, procurando una gestión activa sobre las metas de cada objetivo. De manera de impulsar los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos del CMI.

En el siguiente capítulo, se enfatiza la idea central del despliegue por medio del apoyo de incentivos que garantice el cumplimiento de las metas propuestas para los objetivos de los tableros de control, a su vez, el cumplimiento de la estrategia por medio del cumplimiento de los objetivos del CMI.

CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

Posterior al despliegue de la estrategia presentado en los capítulos anteriores, es necesario que exista una motivación por trabajar en los objetivos y el cumplimiento de las metas establecidas en cada unidad estratégica, de tal manera de alinear los comportamientos que garanticen el éxito y cometido de la alta dirección.

El termino incentivo está asociado a la motivación que se desea conseguir, por medio de recompensas que impulsen a las personas a mover su comportamiento hacia una dirección planeada. Muchas veces el fracaso de las estrategias es a consecuencia de un esquema de incentivos que no logran la motivación suficiente. Para Robins y Judge (2009), los incentivos son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia, del esfuerzo que un individuo realiza para conseguir su objetivo.

En este sentido, Anthony y Govindarajan (2008), señalan que existe una importancia relevante en el proceso de desarrollo de un sistema de control de gestión cuyo rol es lograr motivar a las personas para alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, es central que los incentivos tengan una relación estrecha con las motivaciones personales de las personas.

En este sentido, Robin y Judge (2013), desarrollan una explicación frente a la motivación, sustentada en tres aspectos; intensidad, dirección y persistencia de una persona tendiente a querer lograr una meta. La intensidad explicada como el grado de esfuerzo por sacar adelante una tarea, a su vez la dirección obedece a la calidad del mismo esfuerzo, y finalmente, la persistencia sostenida en el tiempo que le dedica al esfuerzo.

Es importante destacar que las motivaciones o incentivos pueden estar estructurados en compensaciones económicas, pero también existen compensaciones e incentivos por medio de crecimiento laboral y profesional.

Thompson et al. (2008), en el proceso de diseño de incentivos y medición de desempeño, propone una estructura cuyo patrón debe comprender a lo menos los siguientes aspectos en su planteamiento general, cuya variación y ajuste debe ser adaptada según sea el caso;

- Señala que el pago debe ser motivador en relación con la meta a conseguir, y debe estar cerca del orden de un 10 a un 12% del valor total de la compensación.
- Los incentivos deben considerar la totalidad de los niveles de la organización.
- El sistema de compensaciones debe ser cuidado y administrado de manera consecuente.
- Asegurar mediante validación que los esquemas de incentivos sean consistentes con los objetivos personales y de los equipos de trabajo, a su vez, deben ser desafiantes, pero también alcanzables.
- Garantizar que el tiempo entre el resultado y el desempeño sea un periodo razonable, a través del pago de los incentivos.
- Finalmente, los resultados son los que priman por sobre los esfuerzos.

Por tanto, aportar a la integración de los trabajadores por medio de los incentivos correctos y que provoquen las conductas que sean las que apuntan a los objetivos es uno de los mayores desafíos del proceso de despliegue de la estrategia propuesto en el sistema de control de gestión.

En un sentido práctico, el esquema de incentivos debe desarrollarse en función de una serie de componentes que comprenda diversas dimensiones del ámbito laboral que el colaborador percibe como de importancia para su desempeño. Tomando en consideración aspectos intrínsecos y extrínsecos, pero a su vez, metas que promuevan el desempeño de grupos de colaboración.

Esto implica abordar el esquema de incentivos en donde se pueda incorporar metas grupales e individuales, que crucen el espectro de un rol o área en particular y que su esencia implique incorporar elementos variables, y motivaciones que contemplen el bienestar laboral.

Asimismo, se debe comprender las reales motivaciones de las personas para conseguir la intensidad del esfuerzo, su dirección y el grado de persistencia en el tiempo.

En este apartado, se presenta un esquema de incentivos que pretende abordar el mecanismo que se hará cargo del seguimiento y control de los indicadores operacionales que apunten a la estrategia desde la perspectiva de la gerencia de operaciones y gerencia comercial envasado.

8.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

Con el desarrollo del estudio, se logra identificar los desempeños claves que se presentan como críticos para el buen cometido de la estrategia, como, asimismo, las unidades funcionales que deben ser motivadas para conseguir los resultados esperados. La Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial envasado, son presentadas como las unidades que deben articular mecanismos que sean congruentes entre sí.

8.2 Descripción de los esquemas de incentivos actuales

A continuación, se describe las compensaciones económicas dispuestas en la actualidad en la organización. Posterior a ello, se realiza una propuesta en función de las oportunidades de mejora que el sistema actual ofrece, para que los comportamientos personales apunten a los objetivos que se entregan como desafíos estratégicos.

En términos generales, para la Gerencia de operaciones y la Gerencia comercial, la compensación económica contempla sueldo base más beneficios complementarios y un componente variable según el desempeño anual de la organización. Asimismo, es posible evidenciar que los salarios no cuentan con un estudio de contexto que maneje ciertas bandas salariales de mercado, ni mucho menos compensaciones que motiven comportamientos hacia mejoras en sus rendimientos. Respecto de las compensaciones de base variable, existe un componente que premia los esfuerzos por sobre las utilidades anuales pero no tiene relación con alguna meta particular para la unidad funcional y su desempeño.

Según revisiones del mercado la base salarial ofrecida para las gerencias, no alcanza la banda salarial del mercado. Situación que podría incidir sobre la retención de nuevos talentos, como

también sobre las motivaciones de los líderes actuales para trabajar sobre las metas de la organización.

La asignación de Bono Anual puede variar desde un sueldo base anual, si el resultado de EBITDA supera la meta propuesta en el presupuesto del año.

Sin embargo, con el esquema actual, no es posible vincular el esfuerzo personal de las gerencias con el resultado del ebitda y su compensación económica. La coherencia de las motivaciones y sus compensaciones deben ser alineadas por medio de la percepción de esfuerzo y su grado de incidencia en la regulación de las metas. De lo contrario, se dificulta modelar el comportamiento personal por sobre los resultados de la organización.

Otro aspecto negativo, es la nula vinculación de metas entre las unidades cuya relación horizontal es clave para el cumplimiento de objetivos. Es decir, en el plano de la relación de la Gerencia Comercial con la Gerencia de Operaciones, cada cual cuenta con metas que no son vinculantes, lo que implica un trabajo independiente sin la posibilidad de cooperación mutua ni coordinada, percibida como conductas Free Rider al no alinearse y priorizar sus objetivos personales.

Lo anterior puede ser interpretado por la literatura como “sandbagging” descrito por Kaplan y Norton (2012), como la nula colaboración por avanzar hacia un objetivo, es decir, como bolsas de arena que sobrecargan el movimiento o la inercia de los equipos de trabajo.

8.3 Propuesta de esquemas de incentivos

El esquema de incentivos tiene como finalidad lograr representar de manera coherente el movimiento de las acciones de los colaboradores hacia los objetivos estratégicos por medio de metas e incentivos alineados. En este apartado, se presenta un esquema de incentivo para los encargados de las áreas operaciones y comercial cuyo desempeño es de mayor relevancia al cumplimiento de las metas de las unidades estratégicas.

Para lograr una mayor comprensión en la construcción de diseño del esquema de incentivos, se debe definir los desafíos mayores que son necesarios poder integrar, pero a su vez, el grado de relevancia dentro de las áreas y su valor en la dinámica del cometido de la estrategia.

Desde la perspectiva de las unidades funcionales escogidas, tanto la Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial, sus desempeños deben centrarse en el desafío de asumir los temas estratégicos seleccionados con foco en la propuesta de valor – entregar un producto seguro, disponible siempre y con una relación precio calidad competitiva.

En este sentido, la promesa de cumplimiento de una mayor rentabilidad traducida en dos frentes; aumentar las ventas de volumen de glp realizando un despliegue del aparataje comercial cuyas redes alcanzan a los distribuidores *partner*, quienes por medio de incentivos contractuales y acuerdos deben ir en la misma línea, para así, lograr una mayor eficiencia en la estructura de costos asociados a la producción por medio de una excelencia operacional. Ambos objetivos, presentado como centrales para la propuesta de valor centrada en la satisfacción de clientes, cuyos atributos, seguridad, disponibilidad siempre y mejor relación precio/calidad, logren ser internalizados por medio de un esquema de incentivos sencillo, pero a su vez motivador con un componente desafiante e inspirador.

Para el área operacional, es determinante que su objetivo *per se*, es entregar el volumen de glp necesario según las necesidades del área comercial, pero entendiendo que existen capacidades de equipo e instalaciones que limitan su compromiso hasta cierto nivel, las frecuencias de volumen de glp envasado se deben conectar con las demandas del área comercial, de tal manera de poder lograr una logística en su flujo que de salida hacia la red de distribuidores, quienes a su vez deben tener la habilidad de poder realizar la entrega del producto final comprometido en tiempo y forma.

A nivel de empresa, los desempeños deben estar enfocados en las siguientes líneas de acción principalmente, los cuales se describen en la siguiente *Tabla 29*:

Tabla 29

Desafío Del Negocio Y Desempeños De Las Unidades

	DESAFÍOS	DESEMPEÑOS
1	Aportar a la rentabilidad por medio de acciones y desempeños en todo nivel	El aporte de cada persona y área, debe ser considerado como la necesidad de resolver el desafío impuesto por el consumidor, logrando conectar con las distintas áreas, para orientar su desempeño a la excelencia operacional.
2	Recurrir siempre a que la capacidad productiva, sea expresada en su mayor potencial, según la estacionalidad de la demanda	El valor de la excelencia operacional, también es determinado por la capacidad productiva. Tanto las instalaciones, como los equipos de trabajo deben estar sustentados en su valor como idóneos y dispuestos, pero a su vez contemplando las certificaciones que integren la promesa de seguridad en su desempeño.
3	Lograr relaciones comerciales de valor con la red de distribución	El despliegue y articulación de las redes de distribución son una de las bases de gran valor en el cometido de lograr una mayor rentabilidad. Esta relación, debe ser construida por medio del área comercial con beneficios e incentivos que se diferencien de la competencia, con la finalidad que la fuerza de ventas, cuente con los distribuidores <i>partner</i> como socios estratégicos.
4	Establecer una dinámica de cadena de suministro que integre a la red de distribución	La promesa de disponible siempre, es considerada como una estrategia comercial que implica una coordinación mayor puertas adentro, que debe tener una preparación en términos de eficiencia para lograr la disponibilidad productiva suficiente que implique atender a la red de distribuidores, quienes a su vez son claves en el cierre de la propuesta de valor.

Fuente; Elaboración propia.

Como es posible vislumbrar, la gestión de la logística es una de las principales causas por las cuales el negocio debe trabajar por medio de la comunicación y trabajo colaborativo en los distintos niveles de la unidad estratégica. Entender que el negocio central es la distribución de glp, y que por medio de la orientación de los esfuerzos de toda la organización para aportar en cada uno de los aspectos tendientes a una mejora en la eficiencia. El llamado a la línea gerencial es a poder tener la habilidad de interrelacionarse con las diversas áreas, pero a su vez trasladar por medio de una buena comunicación y motivación que sea integrada en el esquema de incentivos propuesto.

En términos prácticos, la propuesta contempla ofrecer un sistema de incentivos a las áreas que son relevantes, en este caso particular; la gerencia de operaciones y gerencia comercial. La motivación principal, consiste en la dirección de la organización por medio de su desempeño para conducirla a su pretensión de una mayor rentabilidad.

Una mención especial es la relación comercial con los distribuidores, en su mayoría de exclusividad de la organización, se ve incentivado por una serie de contratos de distribución,

premios de cumplimiento de metas, apoyo de imagen, contrato de leasing en la entrega de camiones de reparto de GLP y otros.

El resultado del esquema de incentivos para la Gerencia de Operaciones se presenta en la *Tabla 30*;

Tabla 30

Propuesta de Incentivos Gerencia Operaciones

Ítem	Objetivos	Indicador	Meta	Límite	Objetivo	Tramo	Incentivo	Valor Relativo	Bono Incentivo Semestral
1	Reducir costos de operación	$[\sum \text{Costo directo real} / \sum \text{Costo planeado}] \times 100$	$\leq 95\%$	$> 95\%$ Factor 0,0	$\leq 95\%$ Factor 1,0	$\leq 85\%$ Factor 1,25	Semestral; Sueldo Base por Factor	20%	Incentivo X Valor Relativo Ítem 1
2	Cumplir presupuesto de producción envasados	$[\sum \text{Producción envasado real} / \sum \text{producción solicitada}] \times 100$	95 - 105 %	$95 \leq \delta \leq 105$ % Factor 0,0	$95 > \delta < 105$ % Factor 1,0	$98 \leq \delta \leq 102$ % Factor 1,25	Semestral; Sueldo Base por Factor	30%	Incentivo X Valor Relativo Ítem 2
3	Disminuir porcentaje de cilindros en falla	$[\sum \text{Cilindros envasados con falla} / \sum \text{cilindros envasados totales}] \times 100$	$\leq 5\%$	$> 5,0\%$ Factor 0,0	$\leq 5\%$ Factor 1,0	$\leq 2\%$ Factor 1,5	Semestral; Sueldo Base por Factor	30%	Incentivo X Valor Relativo Ítem 3
4	Reducir frecuencia de accidentabilidad Semestre	$[\sum \text{accidentes} / \sum \text{horas trabajadas}] \times 10^6 / 2$	≤ 6	> 6 Factor 0,0	≤ 6 Factor 1,0	≤ 3 Factor 1,25	Semestral; Sueldo Base por Factor	20%	Incentivo X Valor Relativo Ítem 4
								Bono Incentivo Semestre	\sum Ítem 1...4

Fuente: *Elaboración propia.*

La *Tabla 30*, permite objetividad al momento de plantear los desafíos y esfuerzos de la Gerencia de Operaciones, focalizando su desempeño por medio de los incentivos en cuatro focos principales; control sobre costos, control sobre presupuesto asignado, desarrollo de la operación sin errores al reducir las fallas de producción y finalmente, velar por que las personas y las instalaciones no tengan accidentes o incidentes que implique pérdidas y desperdicios de recursos.

Reducir Costos. La idea central que busca este incentivo es apuntar a que la planeación de los costos sea evaluada en dos ocasiones al año; la premisa es que es posible realizar y cumplir con las operaciones y los niveles productivos bajo esquemas eficientes en sus procesos. La meta es estar por debajo del 95% de los costos planificados para conseguir el incentivo cuyo peso relativo es un 20% del total de los Ítems. En la medida que el cumplimiento esté por debajo del 85%, es posible escalar a un nivel de incentivo equivalente al 1.25 de dicho tramo.

Cumplir Presupuesto de producción envasados. Como refuerzo al tramo anterior, se espera conseguir que la demanda comercial solicitada sea cumplida conforme a su dinámica, intentando modelar los comportamientos a fortalecer el desempeño por medio de los Planes agregados de producción, manejando los rangos entre un 95% y 105% inclusive, de manera de no provocar quiebres de stock, pero a su vez no exista sobre inventarios.

Disminuir porcentaje de cilindros en falla. Uno de los aspectos claves en el desarrollo del trabajo, obedece a poder contar con un producto seguro, y que vaya en línea con una relación costo calidad. En este ítem se desea premiar los esfuerzos cuyo resultado implique que las fallas en el proceso de envasado, sean menores al 5%, permitiendo escalar a un incentivo de refuerzo cuando la falla sea inferior a un 2%. en el semestre, la intencionalidad de este incentivo es apuntar a la excelencia en sus procesos.

Reducir frecuencia de accidentabilidad. En la primera etapa el incentivo debe apuntar a que en el semestre no existan accidentes con potencial de riesgo a las personas, los esfuerzos premian la excelencia, intentando elevar los estándares, entendiendo que la naturaleza del producto *per se* es riesgoso en su manipulación. La meta es no tener más de un evento por mes, para conseguir el incentivo en el semestre.

El resultado del esquema de incentivos para la Gerencia Comercial se presenta en la Tabla 31;

Tabla 31
Propuesta de Incentivos Gerencia Comercial

Ítem	Objetivos	Indicador	Meta	Límite	Objetivo	Tramo	Incentivo	Valor Relativo	Bono Incentivo Semestral
1	Aumentar las ventas de glp	$[\sum \text{Volumen glp año actual vendido} / \sum \text{Volumen glp vendido año anterior}] - 1 \times 100\%$	$\geq 5\%$ año anterior	$< 5\%$ Factor 0,0	$\geq 5\%$ Factor 1,0	$\geq 8\%$ Factor 1,25	Semestral; Sueldo Base por Factor	40%	Incentivo X Valor Relativo Ítem 1
2	Aumentar la satisfacción de clientes NPS Gasco	N° personas que recomiendan marca - N° de personas que no recomiendan marca.	$\leq 50\%$	> 50 0,0 Factor	$\leq 50\%$ 1,0 Factor	$\leq 25\%$ r 1,25 Facto	Semestral; Sueldo Base por Factor	30%	Incentivo X Valor Relativo Ítem 2
3	Aumentar las ventas canal digital	$[\sum \text{ventas canal digital} / \sum \text{ventas totales}] \times 100$	$\geq 40\%$	$< 40\%$ Factor 0,0	$\geq 40\%$ Factor 1,0	$\geq 50\%$ Factor 1,50	Semestral; Sueldo Base por Factor	15%	Incentivo X Valor Relativo Ítem 3
4	Promover la permanencia de clientes (Churn clientes app)	$[\sum \text{clientes desconectados app} / \sum \text{total de ventas medio analogos y digitales}] \times 100\%$	$\leq 30\%$	$> 30\%$ Factor 0,0	$\geq 30\%$ Factor 1,0	$\geq 20\%$ Factor 1,25	Semestral; Sueldo Base por Factor	15%	Incentivo X Valor Relativo Ítem 4
								Bono Incentivo Semestre	\sum Ítem 1...4

Fuente; Elaboración propia.

En la Tabla 32, se presenta la propuesta incentivo anual compartido para las gerencias comercial y operaciones.

Tabla 32
Propuesta Incentivo Anual Compartido

Objetivos	Indicador	Meta	Límite	Objetivo	Tramo	Incentivo Anual
Maximizar las Utilidades (ebitda)	Resultado operacional + amortizaciones + depreciaciones	$\geq 5\%$ año anterior	$< 5\%$ Factor 0,0	$\geq 5\%$ Factor 1,25	$\geq 8\%$ Factor 1,5	Semestral; 1 Sueldo Base por Factor

Fuente; Elaboración propia.

El desarrollo de la propuesta de incentivos mostrados en la Tabla 31, apunta a poder crecer en ventas principalmente, cuyo resultado de fondo es aumentar el volumen de glp comercializado promoviendo 4 aspectos claves; Aumentar las ventas de glp, Aumentar la satisfacción de clientes NPS Gasco, Aumentar las ventas canal digital, Promover la permanencia de clientes (Churn clientes app).

Asimismo, como ocurre con la gerencia de operaciones, cada uno de los Ítems propuestos son componentes de un incentivo general cuyo peso relativo determina el incentivo final. El cumplimiento de las metas permite optar al 100% del incentivo de cada tramo, sin embargo, es posible a reforzar el incentivo en cuanto las metas sean cumplidas por sobre lo esperado, por tanto, es posible aplicar un nuevo incentivo modelado por el factor que corresponde en cada tramo.

La descripción de los incentivos propuestos para la gerencia de operaciones y comercial, plantea un ejercicio de distribución de los esfuerzos focalizados en los temas relevantes y que apuntan a la propuesta de valor garantizando la satisfacción de clientes, pero a su vez a los intereses mayores de la organización que obedecen a crecer en rentabilidad por medio de un mayor volumen de venta de glp.

En el sentido de la participación por cada gerencia, se presentan los desempeños claves que son necesarios y relevantes en el crecimiento del negocio. En el caso de la gerencia de operaciones; reducir los costos de operación, cumplir presupuesto de producción de envasados, reducir las fallas de calidad, y gestionar los riesgos asociados para garantizar la seguridad del trabajador.

A su vez, la gerencia de operaciones debe incorporar en su gestión los desempeños esperados en términos de mayores ventas de volumen de glp, aumentar la satisfacción de clientes, evitar la fuga de clientes promoviendo el uso creciente de los canales digitales de venta a fin de incorporar mayor conocimiento de los consumidores en sus comportamientos de consumo.

En ambos casos, la gestión de incentivos se encarga de que las metas propuestas para motivar por medio de pagos de bonos se acercan a través de horizontes semestrales, que son considerados tiempos prudentes y racionales en el proceso de exigencias y cambios en la conducta, esto permite asegurar a lo largo de un ejercicio, proponer mejoras semestrales que apunten al cometido de la estrategia.

La propuesta de incentivos, mantiene la posibilidad de premio económico si se logra conseguir la meta del crecimiento de las utilidades anuales de la unidad estratégica por medio de la mejora del Ebitda. Es decir, el componente de incentivos colectivos debe existir y promoverse para poder motivar un trabajo colaborativo y preocupado de acercar las posiciones de las gerencias en la planificación de sus desempeños productivos y comerciales.

8.4 Justificación del esquema de incentivos

El esquema de incentivos busca incorporar las diversas dimensiones de interés de la organización para el cumplimiento de la estrategia, por medio de la instrumentalización de los trabajadores en cada uno de los roles que cumplen, entregando y motivando en varios planos que son valorados en el ámbito laboral-profesional pero también en el ámbito social y familiar, integrando alternativas que integren lo económico, con la calidad de vida.

Cuando se incorporan alternativas al incentivo económico duro junto con alternativas de desarrollo laboral y profesional se persigue construir una relación de reconocimiento de las habilidades de manejo de su rol y tareas, ofreciendo la posibilidad de integrar nuevas competencias y habilidades por medio de un desarrollo de carrera, cuya organización apuesta por mantener en el largo plazo.

Asimismo, reconocer el esfuerzo familiar y de los hijos estudiantes, por medio de motivaciones para una mejora en la calidad de vida que les permita compartir fuera del ámbito laboral, busca que el entorno del trabajador lo motive a mantenerse activo en su crecimiento laboral.

Las múltiples dimensiones del esquema de incentivos, integra los desempeños individuales, y colectivos de los diferentes departamentos, pero a su vez el desempeño colectivo transversal entre las áreas.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

El resultado de la propuesta de un sistema de control de gestión para Gasco GLP como unidad de negocio dedicada a la distribución de gas licuado, aborda los desafíos en torno a las alternativas, problemas y brechas que se evidencian por medio de los análisis de las distintas herramientas estratégicas de apoyo.

El inicio de la propuesta consiste en poder sintonizar la estrategia diseñada a la medida de la organización, pero con foco en la estrategia de la alta dirección. El propósito de la estrategia es convertir a la empresa en un referente en la industria de la distribución de gas licuado, definiendo los objetivos estratégicos que sean específicos para ello. En la primera parte del proyecto se realiza un análisis crítico de las declaraciones de Misión Visión y Valores, y se propone una alternativa a dichas declaraciones que se ajustara a la realidad de la nueva propuesta.

Una vez obtenido los resultados de los análisis anteriores, se destacan los hechos más relevantes por medio de la evidencia que entrega un Análisis FODA, valorando por medio de la propuesta de Cancino (2012).

La siguiente etapa consiste en poder conseguir los atributos de mayor relevancia, que serán parte de la construcción medular de la estrategia. Estos atributos deben responder a la necesidad de poder lograr una diferenciación respecto a sus competidores, pero a su vez el lenguaje y cultura que se quiere impulsar con los diversos grupos de interés del negocio.

La definición de los atributos diferenciadores, dan paso a la construcción de la propuesta de valor y su análisis de contexto mediante las alternativas que entrega la metodología de Canvas, resumiendo de manera gráfica cada una de sus etapas en el lienzo, destacando el modelo de negocio de manera completa.

En la siguiente etapa de diseño, y basado en la información anterior, se plantean los objetivos estratégicos y los ejes centrales. Los cuales son propulsores para la creación del mapa estratégico y el tablero de control, seguido de las iniciativas que darán el cuerpo central de la estrategia del sistema de control de gestión.

También se logra verificar por medio del mapa estratégico, los principales responsables que son parte central del proceso de despliegue, realizando y proponiendo los cuadros de mando o tableros que apunten a la estrategia de la alta dirección.

Como complemento del despliegue de la estrategia, se presenta una evaluación del esquema de incentivos actual de la organización con un análisis y los problemas que pudiesen afectar el cumplimiento de la estrategia para finalmente entregar una nueva propuesta de esquemas de incentivos que aborde de manera directa los objetivos en donde la estrategia debe hacerse cargo para su implementación.

Las recomendaciones principales posterior a la propuesta, se enfoca en los siguientes frentes; en el diseño y creación de la estrategia, y su posterior implementación es necesario considerar a los principales líderes que permitan un mayor involucramiento por medio de la motivación de los equipos de trabajo.

Adicional a lo anterior, la comunicación de la estrategia es esencial para que el éxito de la propuesta inicie con ciertas garantías por medio de la incorporación de las gerencias principales en la implementación comprometiendo su presencia en los hitos de cada etapa con el fin de conseguir que exista adherencia y alineamiento entre los distintos equipos de trabajo, pero lo más importante es que cada colaborador se sienta parte integrante del curso estratégico.

Al observar en perspectiva el estudio de la organización y la propuesta de control de gestión, es posible coincidir que el plan estratégico es el medio por el cual la organización podría acercarse a sus metas, superando las dificultades en el plano interno, a consecuencia de fallas de alineamiento en las unidades críticas que son relevantes en la cadena de suministro. En la medida que las unidades se comprometan y adopten el desafío de los objetivos propuestos en los tableros de gestión locales, se espera conseguir un alineamiento que se traduzca en un resultado positivo en términos de rentabilidad y crecimiento.

No obstante, es necesario que el involucramiento implique derribar las barreras invisibles que no permiten adherencia en los equipos de trabajo, donde el rol de la alta dirección consistirá, en una primera etapa, en impregnar a los líderes a través un trabajo con foco en el sistema de creencias; colaboración, dispuesto al cambio y excelencia. De lo contrario la integración de la estrategia en el resto de los equipos se podría ver comprometida.

Desde la perspectiva del autor del estudio, el aporte es de gran significancia para su desarrollo profesional, al integrar herramientas analíticas de manera integral en distintas dimensiones y niveles de la organización, que permiten un mayor entendimiento de contexto-empresa para ofrecer la oportunidad de plantear y desarrollar un sistema de control de gestión a la medida de cualquier organización. Sin duda que, como profesional, el próximo desafío es poder materializar un proyecto de SCG a través de su implementación en alguna otra organización que lo requiera.

CAPÍTULO 10. CONTENIDO BIBLIOGRÁFICO

A.J., A. T. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (Vol. 11va Edición). Mc Graw Hill. Asociación Chilena de Gas Licuado. (05 de noviembre de 2019). <http://glpchile.cl/>. Obtenido de <http://glpchile.cl/>: <http://glpchile.cl/glp-chile/declaracion-de-principios>

Böll, F. H. (28 de Noviembre de 2020). <https://cl.boell.org/es>. Obtenido de <https://cl.boell.org/es>: <https://cl.boell.org/es/2019/11/28/el-estallido-social-en-chile-y-sus-efectos-en-la-agenda-climatica-y-la-cop25>

Chan Kim W, M. R. (2008). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma.
Christian Cancino del Castillo. (Abril de 2012). <http://christiancancino.cl/>. Obtenido de <http://christiancancino.cl/>: <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>

Copec, E. (2018). *Memoria Anual Empresas Copec*. Santiago. <https://www.carey.cl/>. (15 de febrero de 2017). Obtenido de <https://www.carey.cl/>: <https://www.carey.cl/modificaciones-a-la-ley-de-servicio-de-gas-y-otras-disposiciones-legales/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000. Memorias Gasco 2016 a 2018. (s.f.).

Muñoz, A. G. (2009). <http://www.brevesdeenergia.com>. Obtenido de <http://www.brevesdeenergia.com>: <http://www.brevesdeenergia.com/wp-content/uploads/cep-2009.pdf>

Neriz, L., Ramis, F., & Bull, M. (s.f.). *El Proceso de Cascada del Cuadro de Mando Integral en Empresa del Sector Forestal*.

Niven, P. (2000). El cuadro de mando integral paso a paso. En P. Niven, *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Editorial Gestión.

Norton, R. S. (2012). *Excitation Premium*. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Osterwalder, A. y. (2013). El lienzo del modelo de negocio. En A. y. Osterwalder, *El lienzo del modelo de negocio* (pág. 44). Bogotá, Colombia: Ediciones Deusto.

Ouchi, W. (Septiembre de 1979). <http://www.business.illinois.edu>. Obtenido de <http://www.business.illinois.edu>: <http://links.jstor.org/sici?sici=0025909%28197909%2925%3A9%3C833%3AACFFTD%3E2.0.CO%3B2-L>

Porter, M. (1985). *Competitive advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*. Anuor.

Robert Kaplan, N. D. (2004). Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. En N. D. Robert Kaplan, *Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000*.

Superintendencia de Electricidad y Combustibles. (19 de Enero de 2020). *sec.cl*. Obtenido de *sec.cl*: <https://www.sec.cl/area-sec/mision-2/>

Thompson , A. A., Sutton, C., Srickland III, A., Peteraf, M., Janes, A., & Gamble, J. (2018). *Administracion Estratégica, Teoría y casos*. En A. A. Thompson, C. Sutton, A. Srickland III, M. A.

Peteraf, A. Janes, & J. E. Gamble, *Administracion Estratégica, Teoría y casos* (pág. 66 a 112). Mexico: Mc Graw Hill.

Neriz L, Ramis F. y Bull M. El Proceso de Cascada del Cuadro de Mando Integral en Empresa del Sector Forestal. (Neriz, Ramis, & Bull).

Ministro de Energía y Minería Juan Carlos Jobet, «Mercado del Gas Licuado de Petróleo», Presentación ante la Comisión Especial Investigadora de actos de órganos públicos encargados de velar por la libre competencia en el mercado de los productos ofrecidos para el suministro de gas residencial bajo la modalidad de Gas Licuado de Petróleo, 12 de agosto de 2021
SEC, Informe Estadístico Combustibles 2020, acceso el 20 de septiembre de 2021