

.....

Análisis estratégico: caso de estudio centro operativo Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. sede Florencia (Caquetá)

Enna Alexandra Valderrama Cardona*, Dora Lilia Garrido Hurtado**, Alexandra Forero Mendoza***

Resumen

Esta investigación tiene la finalidad de diseñar y formular el plan estratégico de la organización Alcanos de Colombia S. A. E. S. P., específicamente el de su sede de Florencia. En este sentido, se pretende diagnosticar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades internas y externas de la empresa, así como las matrices POAM, EFE, EFI y PCI, mediante las cuales se ponderaron y evaluaron sus capacidades y recursos. Se adoptó una metodología descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo. Como resultado es de destacar la formulación, a través de la matriz DOFA, de once estrategias. Entre ellas sobresalen la formulación del plan de inversión y la ampliación de cobertura del servicio de gas natural domiciliario en el departamento de Caquetá, y el estudio para la conexión del servicio con el municipio de Hobo, en el departamento del Huila, que buscan mejorar y garantizar la prestación continua y sin interrupciones del servicio.

Abstract

The purpose of this research is to design and formulate the strategic plan for the organization Alcanos de Colombia S. A. E. S. P., specifically in the headquarters of Florencia. In this sense, it is intended to diagnose opportunities, threats, strengths and internal and external weaknesses of the company; also, the POAM, EFE, EFI and PCI matrices, through which its capabilities and resources were weighted and evaluated. A descriptive methodology with a qualitative and quantitative approach was adopted. The results include the formulation of eleven strategies through the SWOT matrix. Among them, the formulation of the investment plan and the expansion of the coverage of the domiciliary natural gas service in the department of Caquetá, and the study of the connection of the service with the municipality of Hobo in the department of Huila; both of them seek to improve and guarantee the continuous and uninterrupted provision of the service.

Cómo citar este artículo

(APA): Valderrama, E., Garrido, D. y Forero, A. (2019). Análisis estratégico: caso de estudio centro operativo Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. sede Florencia (Caquetá). *Negocios Docentes*, 14, 57-73.

> **Palabras clave:** amenaza, debilidad, fortaleza, oportunidad, plan de acción, planeación estratégica

> **Keywords:** Action Plan, Opportunity, Planning Strategy, Strength, Threat, Weakness

* Magíster en Ciencias (MSc). Profesora investigadora. Integrante del grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: en.valderrama@udla.edu.co

** Magíster en Ciencias (MSc). Profesora investigadora. Integrante del grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: d.garrido@udla.edu.co

*** Magíster en Ciencias (MSc). Profesora investigadora. Integrante del grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: a.forero@udla.edu.co

Introducción

Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. es una sociedad anónima (S. A.) que llega al departamento de Caquetá en el 2008 con el fin de prestar el servicio de gas domiciliario a la familias de la región. Durante 10 años ha gozado de una gran acogida y reconocimiento por parte de la comunidad, y ha pasado por varias etapas y cambios estructurales que respondieron a contingencias económicas y políticas, legales, tecnológicas, ambientales, geográficas, ente otras. Este hecho explica que la empresa esté constantemente evaluando y presentando estrategias para mejorar, proceso en que la planeación estratégica aparece como una herramienta fundamental para afrontar los cambios y obtener los mejores resultados.

En general, las organizaciones propenden por aclarar en breve cuál es su razón de ser y hacia dónde van para formular planes estructurados con estrategias flexibles, pues una estrategia rígida y estática no logra el impacto esperado a largo plazo. Por esto, organizaciones como Alcanos de Colombia debe dejar de lado la idea de que el rendimiento es suficiente para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito; antes bien, debería orientar todos sus esfuerzos a realizar

procesos de planificación estratégica que le permitan realizar diagnósticos a nivel interno y externo, identificar los escenarios que enfrentará en el futuro, y definir estrategias y acciones tácticas que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la obtención de mayores ventajas competitivas.

Con base en lo anterior, esta investigación tiene como finalidad diseñar y formular el plan estratégico de la empresa Alcanos de Colombia S. A. E. S. P., sucursal Florencia. Se trata de una indagación descriptiva, con enfoque mixto, que se apoyó fundamentalmente en el ejercicio de revisión bibliográfica y documental, que permitió una argumentación amplia de lo que se encuentra aquí plasmado. Así mismo, se realizó una encuesta al personal administrativo del centro operativo de la sede Florencia, con el fin de consolidar la información y presentarla por medio del diagnóstico de los entornos de la empresa, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para ello, las matrices POAM, EFE, EFI y PCI se usaron para ponderar y evaluar sus capacidades y recursos.

Fundamento teórico

Planeación estratégica

A lo largo de la historia empresarial, el ser humano se ha destacado por su deseo de anticiparse al futuro para disminuir la aparición de riesgos que pueda influenciar la toma de decisiones, ya sea a nivel personal u organizacional. La planificación estratégica aparecen en el horizonte de la mirada organizacional como una herramienta para diagnosticar y prever el futuro antes de establecer las estrategias que exige el entorno. Torres y Daza (2012) afirman que la planeación estratégica es la capacidad de determinar lo que

la empresa quiere en el futuro; distinguir los resultados, las estrategias, las políticas, los programas y los medios para alcanzarlo, y tomar mejores y más decisiones.

Al respecto, Serna, citado por Morales y Acevedo (2019), afirma que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”

(p. 17). Lo anterior conlleva que la organización constantemente se esté cuestionando sobre su situación actual, su futuro próximo, de qué forma alcanzar las metas propuestas. Estas y otras cuestiones sitúan la planeación estratégica como la herramienta que permite concebir la organización como un todo, considerar la importancia central de los objetivos, la misión y la visión, y presentar estrategias que incidan en la organización. La planeación estratégica generalmente es desarrollada por los altos directivos de la empresa, pero, a su vez, en el marco de procesos participativos que involucran a todos los miembros de la organización. Al respecto, Contreras (2013) afirma que

toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la *planeación estratégica*. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. (p. 3)

Las ideas anteriores reiteran la importancia de saber para dónde va la empresa y, por lo tanto, hacia dónde van los objetivos, las políticas, los programas. Si esta base fundamental se clarifica, todos los esfuerzos estarán dirigidos a su consecución y las decisiones tomadas conllevarán el logro de los objetivos, sin descuidar, por supuesto, los resultados obtenidos. Wheelen y Hunger (2013), citados por Medina (2017), afirman que:

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planeación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (p. 32)

Lo anterior explica claramente que en las organizaciones no basta solo con planificar; se debe trascender hacia la administración estratégica, más apropiada por su correspondencia con el ambiente globalizado y ligeramente cambiante, que exige la aplicación constante del pensamiento estratégico para la toma de decisiones. Desde este mismo punto de vista, Wheelen y Hunger (2013) consideran que la función de un administrador está enfocada en mejorar la parte organizacional como punto de partida para dar respuestas rápidas y flexibles a los constantes cambios del entorno. Para ello, a su vez, se hace necesario que las organizaciones avancen considerando las etapas básicas de la administración estratégica: la planificación financiera básica; la planificación basada en pronósticos; la planificación (estratégica) orientada por el entorno, y la administración estratégica (Medina, 2017).

Dentro del proceso de planeación estratégica es necesario seguir el modelo básico de administración estratégica (*strategic management model*) de Wheelen y Hunger (2013), quienes lo presentaron en 1981 a la Society for Advancements of Management y continuamente ha sido actualizado y revisado desde entonces por los autores para definir modelos estratégicos de gestión basados en la globalización y la sostenibilidad ambiental. Dicho modelo tiene en cuenta:

- Análisis ambiental: incluye el uso de herramientas DAFO para diagnosticar la situación y monitorear, evaluar y distribuir información al personal clave del negocio, tanto en entornos externos como internos.
- Formulación de la estrategia: se refiere al desarrollo de un plan a largo plazo para gestionar eficazmente las oportunidades y amenazas medioambientales en función de las fortalezas y debilidades de la empresa. Comprende la definición de la misión, designación de objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y definición de políticas.

- Implementación de la estrategia: es el proceso de implementación de estrategias y políticas mediante el desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

- Evaluación y control: se realiza un seguimiento de las actividades comerciales y los resultados operativos, que compara el rendimiento real y el rendimiento deseado.

Ambiente interno o microentorno

A este entorno pertenecen las debilidades y fortalezas, que constituyen en sí los puntos o aspectos fuertes y débiles que se evidencian en el interior de la empresa y sobre los cuales se puede ejercer dominio o control. Para realizar la evaluación de estas, la planeación estratégica se apoya en la matriz PCI, que consiste en evaluar las

fortalezas y debilidades de una empresa frente a las oportunidades y amenazas que plantea el entorno empresarial interno, incluyendo todos los factores que inciden en su funcionamiento. El PCI examina cinco categorías, como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Categorías de la Matriz PCI



Fuente: elaboración propia basado en los postulados de Serna y Díaz (2015, p. 16)

El ambiente externo o macroentorno

Está directamente relacionado con las fuerzas externas que inciden directamente sobre la organización y sobre las cuales esta no tiene control: la competitividad, la tecnología, la población, la formación, la política y la economía. Dichas fuerzas se analizan en términos de oportunidades o amenazas. Para analizar su impacto sobre la

organización, existe el perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM). Serna, citado por Morales y Acevedo (2019), plantea que el POAM ayuda a identificar y evaluar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa en función de factores específicos en su entorno que crean amenazas u oportunidades para la compañía.

Como se puede analizar, dentro de la planeación estratégica es importante analizar los factores y su influencia en el ambiente externo e interno, dado que estos dan paso al establecimiento de

estrategias que permiten aprovechar las variables en su beneficio, tras ignorar o reducir las variables que se le brindan a una organización.

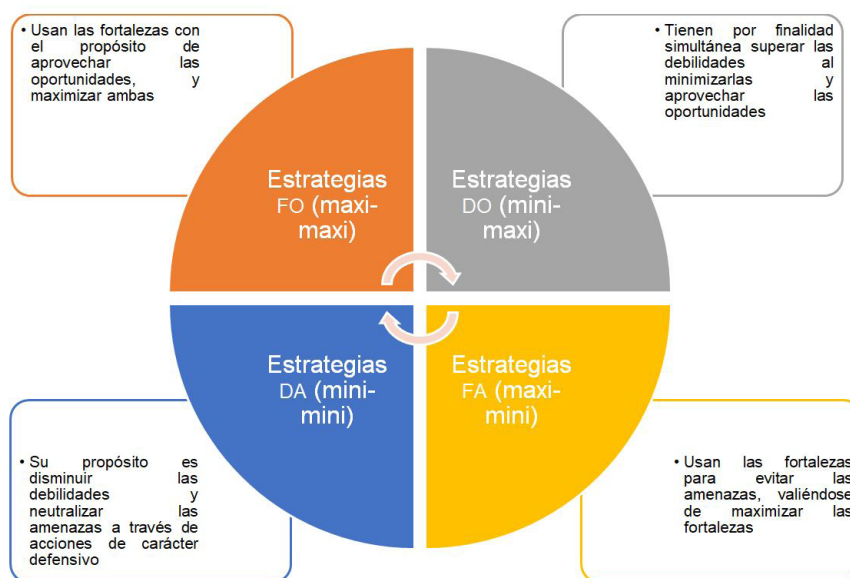
Matriz DOFA

Serna, citado por Morales y Acevedo (2019), además del perfil interno de competencias PCI y el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), propone como complemento la creación de una matriz DOFA que represente debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio. El análisis estratégico DOFA facilita a quien está liderando el direccionamiento estratégico el encuentro de una sincronía entre los diferentes entornos que rodean la empresa y las funciones internas, de tal forma que se formulen estrategias que permitan, por medio de las fortalezas, prevenir las consecuencias de las debilidades y aprovechar las oportunidades para mitigar el impacto de las amenazas. Esta matriz, usada

globalmente, permite conocer mejor la situación estratégica de la empresa que la desarrolla.

Con la matriz DOFA se conoce la situación real de la organización, ejercicio que se puede iniciar proponiendo medidas correctivas ante posibles acontecimientos o eventos que impidan el cumplimiento de la visión empresarial, reduzcan en lo posible las debilidades y amenazas, y concluyan el diagnóstico en su totalidad. Así mismo, la aplicación del DOFA se puede utilizar en varias áreas y en todos los niveles de la empresa u organización para crear estrategias viables que se centren en los factores clave de éxito. Por lo tanto, cuando se realiza el DOFA, se analiza el ambiente interno y externo de la compañía. Para su buen uso, es preciso tener en cuenta los objetivos de las estrategias DOFA, determinados en la figura 2.

Figura 2. Objetivos de las estrategias DOFA



Fuente: elaboración propia de acuerdo con lo planteado por Rodríguez (2016), citado por Negrete (2018, p. 16)

Desde esta perspectiva, la estrategia tiende a determinar la dirección futura de una organización, debido a que la planificación estratégica

Plan de acción

El plan de acción se centra en el desarrollo de estrategias de una organización para administrar y controlar las acciones en cada una de las áreas que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y mejorar el rendimiento de la empresa. Al respecto, Serna, citado por

Metodología

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicó un enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir, un enfoque mixto, que, según Gómez, Sánchez y Rincón (2015), permite una lectura integral de los contextos, pues fusiona los elementos más representativos de los enfoques tradicionales. Primordialmente, se fundamenta en el enfoque cualitativo de Sampieri *et al.* (2006), dado que no se toma ninguna medición numérica, sino que se basa en métodos de recopilación de datos no estandarizados y el análisis no es estadístico. En la recolección de datos se tienen en cuenta el punto

Tipo de estudio

En cuanto al tipo de estudio, se trata de una investigación descriptiva: se estudia el problema desde las diferentes variables que lo originaron, sin entrar a explicar los efectos y consecuencias. Este tipo de estudio permitió ahondar en los diagnósticos realizados a la empresa Alcanos de Colombia, sede Florencia, y a establecer una

Población

La población para el desarrollo de esta investigación correspondió al personal administrativo de la empresa Alcanos, en quienes se sustenta

moderna se basa más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional.

Morales y Acevedo (2019), expresa que los planes de acción “son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria y evaluación” (p. 73).

de vista de los participantes, lo que permite una mayor profundidad en el tema y una mayor cercanía con el objeto de estudio.

Desde lo cuantitativo, según Sampieri *et al.* (2006), “el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos” (p. 5), lo que permite inferir que este tipo de enfoque conlleva que los datos se generalicen, y se puedan comparar y establecer similitudes y contrastes con otros objetos de estudio.

plataforma estratégica. Al respecto, Hernandez *et al.* (2003) afirman que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 23).

la información recolectada. De acuerdo Morales y Acevedo (2019), “la población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una

característica común; también se les considera como un conjunto de medidas” (p. 22). En este

sentido, se tomaron doce empleados para la aplicación del instrumento de investigación.

Fuentes y técnicas de recolección de información

Se acudió a fuentes de información primaria y secundaria. Para las fuentes primarias se construyeron y utilizaron instrumentos de recolección de información como la encuesta y la

entrevista, aplicados a los empleados de la empresa. Las fuentes secundarias correspondieron a los documentos de la empresa, textos, revistas, periódicos, páginas *web*, etc., consultados.

Resultados

Aspectos generales de la organización

Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. es una sociedad anónima (S. A.) con capital aportado por los socios en acciones. Llega con éxito en el 2008 a Florencia como parte de un proyecto de distribución de gas residencial, con el objetivo de cubrir una de las necesidades básicas de la comunidad. Su centro de operación está en la calle 19 # 10-50, barrio La Inmaculada, y su centro de descargue de gas está ubicado en el km 2 vía Neiva (Huila). Según lo consultado en su página *web*, la empresa tiene como cultura corporativa la siguiente estructura:

Misión: somos una empresa de servicios públicos dedicada a distribuir y comercializar gas natural, asociada a la construcción de instalaciones, con alto nivel de efectividad, calidad, seguridad y protección del medio ambiente, y que propende por el mejoramiento del bienestar de la comunidad, la creciente rentabilidad de sus accionistas y el continuo desarrollo de su talento humano.

Visión: Somos reconocidos como la empresa de gas natural líder en densificación de redes y servicio, con amplia cobertura nacional. Ofrecemos un producto y un servicio seguro, rápido y confiable, con alta satisfacción de nuestros usuarios, gracias al profesionalismo de nuestros

colaboradores y a la excelencia operacional de todos nuestros procesos.

Los objetivos de la organización se discriminan como viene:

- Cumplir con la promesa básica de prestación del servicio en máximo 20 días calendario.
- Cumplir con la normatividad técnica en todas las construcciones.
- Aumentar la densificación de redes en un 80 %.
- Cumplir con los requisitos contractuales, normas legales y otros requisitos aplicables vigentes.
- Garantizar la satisfacción continua de las necesidades de los clientes en un 100 %.
- Lograr la efectividad del programa de capacitación en un 80 %.
- Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos, y establecer los respectivos controles.
- Proteger la seguridad y salud de los trabajadores mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en

el Trabajo, acorde con los factores de riesgo identificados como prioritarios, con el fin de prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades laborales.

- Disminuir la contaminación ambiental y los efectos perjudiciales de las actividades productos y servicios.
- Conseguir que la calificación del mejoramiento de los procesos sea superior al 80 %.

Formulación y análisis de la matriz POAM

Las oportunidades que más sobresalieron para la empresa están en los entornos económico, tecnológico y político, ya que, con el Contrato Plan para la Paz y el Posconflicto, suscrito entre la nación y el departamento de Caquetá, se abre la posibilidad de ingresar a nuevos municipios para llevar la tecnología de distribución de gas natural por redes a 12 municipios de la región, hecho que aumenta la productividad de la empresa.

Con respecto a las amenazas, la más importante corresponde a empresas o personas dedicadas

a la construcción de instalaciones o acometidas domiciliarias a precios más bajos, situación que incide negativamente en los ingresos de la empresa. Igualmente, en la ciudad de Florencia incide notablemente la temporada invernal, toda vez que esta impacta directamente en la vía de acceso al departamento y suscita dificultades en el tránsito vehicular, lo que puede derivar en el desabastecimiento de gas en la ciudad. La tabla 1 muestra la matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) de la empresa Alcanos, sucursal Florencia.

Tabla 1. Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Entorno	Variable	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económico	Ampliación del servicio de gas para municipios del Caquetá.	X						X		
	Oferta-demanda.		X						X	
Político-legal	Ampliación de subsidios.		X					X		
	Otorgamientos de licencias.	X							X	
	Incentivo legal para el ingreso al mercado de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013).					X			X	
Sociocultural	Cambios de las necesidades y gustos de los consumidores.					X			X	

<i>Tecnológico</i>	Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos.	X		X
	Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas.		X	X
<i>Geográfico</i>	Crecimiento urbanístico.	X		X
<i>Ambiental</i>	Desabastecimiento de gas por cambios climáticos.		X	X
	Impactos ambientales.	X		X

Fuente: elaboración propia

Formulación y análisis de la matriz EFE

Esta matriz resume y evalúa las oportunidades y amenazas más relevantes en el entorno de Alcanos. Presentó un resultado ponderado de 3,269, lo que significa que la empresa se encuentra con una situación favorable a nivel externo. Sin

embargo, debe trabajar para superar amenazas como el uso de energías alternativas, el cambio climático, características geográficas de la región y mercados de otros competidores. La tabla 2 muestra la matriz EFE de la empresa Alcanos.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Alcanos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Ampliación del servicio de gas para municipios del Caquetá	0,4	4	1,6
Oferta-demanda	0,04	2	0,08
Ampliación de subsidios.	0,05	3	0,15
Otorgamiento de licencias.	0,1	4	0,4
Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos.	0,04	3	0,12
Crecimiento urbanístico	0,02	2	0,04
Impactos ambientales.	0,03	3	0,09
Amenazas			
Incentivo legal para el ingreso al mercado de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013).	0,03	3	0,09

Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas.	0,2	3	0,6
Cambios de las necesidades y gustos de los consumidores.	0,03	3	0,09
Desabastecimiento de gas por cambios climático	0,06	3	0,18
TOTAL	1		3,269

Fuente: elaboración propia

Formulación y análisis de la matriz de perfil de capacidades internas (PCI)

En cuanto a esta matriz, para la empresa Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. se observa que presenta fortalezas en cuanto comunicación y el control gerencial. Por su parte, la filosofía empresarial responde a la tecnología cambiante. En cuanto a la toma de decisiones, existe interacción entre los directivos. Así mismo, el talento humano es esencial para Alcanos, pese a que existen debilidades como el ausentismo de los empleados, la baja motivación del talento humano –en gran parte, causado por el nivel de remuneración– y la falta de índices de desempeño.

Por otra parte, se percibieron también fortalezas como el alto nivel de experiencia técnica, respuesta al excelente plan de capacitación establecido por la organización. Así mismo, desde una

perspectiva competitiva, se estableció que la empresa es fuerte por su calidad y exclusividad en el producto. En el momento de analizar las debilidades de Alcanos, se encuentra que el nivel de participación en el mercado es bajo porque no aprovecha al máximo su ventaja competitiva.

Finalmente, en la capacidad financiera existen debilidades muy importantes: el endeudamiento financiero alto y la imposibilidad para competir con precios. Desde la capacidad financiera, las principales fortalezas son: contar con los recursos para cubrir cualquier incidente, su alta rentabilidad y el retorno de la inversión. La tabla 3 muestra esta situación.

Tabla 3. Matriz de perfil de capacidades internas (pci)

Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad directiva									
Filosofía empresarial.	x						x		
Comunicación y control gerencial.		x						x	
Adecuada estructura organizacional.	x						x		

Capacidad tecnológica			
Nivel tecnológico.	x		x
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.		x	x
Sistemas de información.			x
Capacidad de recursos humanos			
Nivel de ausentismo.			x
Trabajadores pocos motivados.		x	x
Recursos humanos capacitados.	x		x
Capacidad competitiva			
Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	x		x
Programas de posventa.		x	x
Lealtad y satisfacción del cliente.		x	x
Capacidad financiera			
Indicador de liquidez.		x	x
Indicador de endeudamiento.		x	x
Indicador de rentabilidad.	x		x
Indicador de actividad.	x		x

Fuente: elaboración propia

Formulación y análisis de la matriz (EFI)

Esta matriz permite resumir y evaluar las ventajas y desventajas más importantes de las áreas funcionales de Alcanos de Colombia. Tras la identificación y evaluación de las relaciones entre ellas, se obtuvo un resultado ponderado de 2,84. Esto significa que la empresa se encuentra en un estado positivo a nivel interno. Sin

embargo, debe trabajar para superar debilidades como la falta de motivación, los sistemas de información y los programas de posventa para que, a partir de sus fortalezas, pueda contrarrestar estas debilidades. La tabla 4 muestra la matriz de factores internos de la empresa.

Tabla 4. Matriz MEFI

Factor interno clave			
<i>Fortalezas</i>	Peso	Calificación	Ponderado
Filosofía empresarial.	0,05	4	0,2
Comunicación y control gerencial	0,03	3	0,09
Adecuada estructura organizacional.	0,06	4	0,24
Nivel tecnológico.	0,05	3	0,15
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	0,04	3	0,12
Recursos humanos capacitados.	0,03	4	0,12
Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	0,14	4	0,56
Lealtad y satisfacción del cliente.	0,04	3	0,12
Indicador de liquidez.	0,02	1	0,02
Indicador de rentabilidad.	0,05	3	0,15
Indicador de actividad.	0,04	2	0,08
<i>Debilidades</i>			
Sistemas de información.	0,03	1	0,03
Bajo nivel de ausentismo.	0,05	2	0,1
Trabajadores pocos motivados.	0,30	2	0,6
Programas de posventa.	0,04	2	0,08
Indicador de endeudamiento.	0,03	2	0,06
<i>Total</i>	<i>1</i>		<i>2,84</i>

Fuente: elaboración propia

Análisis estratégico matriz DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de servicio de gas para municipios del Caquetá 2. Oferta-demanda 3. Ampliación de subsidios 4. Otorgamientos de licencias 5. Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos 6. Crecimiento urbanístico 7. Impactos ambientales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivos legítimos para ingresar a los mercados de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013) 2. Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas 3. Cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores 4. Desabastecimiento de gas por cambios climáticos
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía empresarial 2. Comunicación y control gerencial 3. Adecuada estructura organizacional 4. Nivel tecnológico 5. Nivel de coordinación e integración con otras áreas 6. Recursos humanos capacitados 7. Fuerza del producto, calidad, exclusividad 8. Fidelización y satisfacción del cliente 9. Indicador de liquidez 10. Indicador de rentabilidad 11. indicador de actividad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de información 2. Bajo nivel de ausentismo 3. Trabajadores pocos motivados 4. Programas de posventa 5. Indicador de endeudamiento

Fuente: elaboración propia

Estrategias (DO, FO, FA, DA)

Tabla 6. Matriz Estratégica

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>(F3, F7, F10, O1) Establecer plan de inversión y crecimiento de números de conexiones para los sectores residenciales y comerciales, con el fin de gasificar a 12 municipios del norte y sur del Caquetá.</p>	<p>(D3, O1) Gestionar convocatorias internas que permitan al empleado ascender a cargos mejor remunerados, y que fomenten el crecimiento profesional a partir de la expansión de la empresa por su instalación en nuevos mercados.</p>
<p>(F7, O3, O6) Penetración en sectores de bajos ingresos con programas de incentivos y subsidios mediante alianzas estratégicas con el Estado.</p>	<p>(D4, O4) Realizar actividades de acompañamiento y seguimiento al usuario que permitan aprovechar de la mejor manera los beneficios y cualidades del uso del gas natural, y crear valor a la compañía por ser la única constituida legalmente para brindar este servicio en el municipio de Florencia.</p>
<p>(F4, O2, O5) Aplicar programas para el mejoramiento del servicio al tomar como herramienta fundamental la tecnología de punta, que conlleve la efectividad operativa e innovación y aumente la demanda de gas natural.</p>	<p>(D1, O2, O7) Iniciar programas de publicidad a través de las redes sociales que permitan aumentar la demanda de nuevas instalaciones, de consumo y de una visión positiva frente al producto (recordar que es la energía de menor impacto ambiental).</p>
Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>(F6, A1) Diseño de un plan de promoción para los precios en conexiones internas que garantice un servicio con recursos humanos idóneos y competentes y que permita al usuario solicitar el servicio directamente a Alcanos de Colombia.</p>	<p>(D2, D3, A1) Implementar un plan motivacional y de incentivos basado en los resultados y antigüedad, con el propósito de mejorar el sentido de pertenencia con la empresa y que sus acciones sean acordes con los objetivos propuestos.</p>
<p>(F7, F10, A4) Plantear un plan operativo y de inversión que acceda la interconexión de la tubería de gas desde el municipio de Hobo a la ciudad de Florencia, con el fin de prestar un servicio sin interrupciones.</p>	<p>(D4, A1, A2) Potenciar el área de ventas que permita atraer nuevos clientes y fidelizarlos con las ventajas que se obtienen con la utilización del gas natural.</p>
<p>(F10, F4, A2) Diseñar una estrategia de mercadeo a largo plazo que desarrolle la innovación de nuevos productos para hacer más reconocida la empresa en nuevos mercados, y que tenga en cuenta los constantes cambios del entorno.</p>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Plan estratégico

Problema	Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable
Baja participación en el mercado y desaprovechamiento de los bajos costos de la materia prima; capacidad técnica de los empleados; la innovación y la calidad del producto.	Ampliar la producción y consolidar a la empresa Alcanos de Colombia a nivel regional como única en la distribución y comercialización de gas natural.	Establecer un plan de inversión y crecimiento de números de conexiones para los sectores residenciales y comerciales, que buscará gasificar a 12 municipios del norte y sur del Caquetá.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor inversión en el área de producción y operaciones. • Identificar las áreas prioritarias a construir que posibiliten realizar procesos con mayor eficiencia y con los permisos necesarios. • Elaborar el diseño una vez priorizadas las áreas a ampliar. • Contratación y ejecución de la obra en un mínimo de tiempo. 	<p>Área de proyectos y compras.</p> <p>Área de contratación.</p> <p>Área de administración financiera.</p> <p>Área de comercialización.</p>
Poca motivación del personal que conforma la empresa, principalmente por la inexistencia de sistemas de incentivos monetarios y para la formación profesional que permitan acceder a cargos mejor remunerados.	Gestionar e implementar los elementos necesarios que permitan motivar a los empleados a partir de su buen desempeño en sus funciones y reconocimiento a su crecimiento profesional.	Realizar un estudio de clima organizacional que permita mejorar el ambiente laboral de los colaboradores, administrativos, técnicos y operativos, para lograr mayor experticia.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de formación que permita una mejor habilidad en las competencias laborales; de este modo, la empresa gana un talento humano más preparado y comprometido con el desarrollo de sus funciones. • Realizar reconocimiento de los logros por medio de incentivos económicos y no económicos. • Generar el escalonamiento de los empleados a nivel organizacional y mayor confianza de los empleados hacia la empresa. 	<p>Gestión humana.</p> <p>Comité de convivencia laboral.</p>

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y discusión

Esta empresa llegó al territorio caqueteño en el 2008 y ha logrado un crecimiento estable, pues no ha sabido aprovechar sus ventajas competitivas para expandirse más en el territorio y potenciar la calidad en la presentación del servicio, con lo que se consolidaría definitivamente en el mercado. Después de realizar el diagnóstico externo, se establece que Alcanos cuenta con varias oportunidades, entre las que sobresale la posibilidad de ampliar el servicio de gas domiciliario para la totalidad de los municipios de Caquetá. Al respecto, el Conpes 3893 de 2017, con relación al contrato entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el departamento de Caquetá, aprobó los proyectos para afrontar el posconflicto. Dentro de ellos se encuentra la implementación de programas para la masificación del servicio de gas domiciliario a través de redes físicas en doce municipios del departamento de Caquetá (acometidas internas).

Así mismo, está la implementación de tecnología de punta, como las redes inteligentes de distribución de servicios públicos –Intelligent Utility Distribution Networks (IUDN)–. Con esto, según Moreno (2018), se lograría la “lectura automática de medidores, tarifas por tiempo de uso, programas de conmutación, detección automática de cortes, alarmas contra incendios y de seguridad, acceso de banda ancha” (p. 6), lo que, a su vez, garantizaría un mejor servicio a los usuarios.

Como mayor amenaza se encuentra la escasez del servicio de gas domiciliario en tiempos de lluvia en la región y en los paros, fenómenos que afectan a la empresa y sus usuarios, pues el servicio no puede prestarse de forma regular, ya que el producto es ingresado desde el interior del país. En efecto, estas inconsistencias causan inconformismo y golpean la imagen corporativa.

A nivel interno de la empresa, se establece que las fortalezas y debilidades para Alcanos se encuentran en la fuerza del producto, calidad y exclusividad. Alcanos de Colombia está altamente comercializada y es el único distribuidor de gas natural en la ciudad de Florencia. Así mismo, la empresa prioriza brindar productos exclusivos y de alta calidad, con especial énfasis en mantener un alto nivel de calidad en el servicio.

Otra debilidad latente es la falta de seguimiento al cliente, lo que no permite conocer sus inquietudes e insatisfacciones. Sin esta información no se puede saber qué debe mejorar la empresa. Esta situación se agrava si no se atiende a tiempo al cliente, quien, en breve, no estará conforme con la empresa; por lo tanto, es pertinente instaurar un programa de posventa. Las empresas que brindan servicios de esta manera brindan confianza a los compradores y respaldan sus decisiones al ofrecerles diferentes servicios –además de que es una excelente manera de fidelizar a los clientes y abrir la posibilidad de adquirir nuevos–.

Desde la perspectiva de la matriz DOFA, se diseñaron once estrategias clave para Alcanos de Colombia, entre las que se destacan: establecer planes de inversión y crecimiento que le permitan mayor presencia en el mercado regional; llegar a los doce municipios donde aún no ha incursionado; aumentar la cantidad de usuarios y, con ello, los ingresos de la empresa. Igualmente, se presenta como estrategia realizar el estudio para la interconexión del gas desde el municipio de Hobo (Huila), con el fin de mitigar los problemas de transporte del gas en épocas de lluvia –cuando se presentan cierres de la carretera que comunica al Caquetá con el Huila que causan desabastecimiento del producto y el consecuente racionamiento o suspensión del servicio–.

Referencias

- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). *Documento Conpes 3893: Contrato para la paz de la nación con el departamento del Caquetá*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Contratos%20Plan/Contratos%20Paz/Evaluaciones%20Mediano%20T%C3%A9rmino/Evaluacio%CC%81n%20mediano%20te%CC%81rmino%20Caqueta%CC%81.pdf>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007
- Gómez, C., Sánchez, V. y Rincón, M. (2015). Análisis del sistema institucional de evaluación de estudiantes: el caso de la IE Nueva Jerusalén. *Cultura Educación y Sociedad*, 6(2), 139-157.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Morales, J. y Acevedo, Z. (2019). *Elaboración de un plan estratégico que permita optimizar la gestión de la Planta de Revisiones Técnicas Revicar de la ciudad de Trujillo - 2019* [trabajo de grado]. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5749/1/RE_ADMI_JOSELYN.MORALES_ZANY.ACEVEDO_PLAN.ESTRATEGICO_DATOS.PDF
- Medina, A. (2017). *Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica* [tesis de maestría]. Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, L. (2018). *Modelos de regulación de gas natural* [recurso en línea]. Recuperado de <https://boletinmineroenergetico.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/sites/14/2018/08/Modelos-de-Regulaci%C3%B3n-de-Gas-Natural-.pdf>
- Negrete, C. (2018). *Diseño de plan estratégico corporativo para aplicar en la empresa Neplast C. A* [trabajo de grado]. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27218/1/TUTOR.ZAMBRANO%20MOREIRA-%20CARLOS%20NEGRETE.pdf>
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill. Recuperado de https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf
- Serna, H. y Díaz, A. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. Diagnóstico estratégico* [recurso en línea]. Recuperado de https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf
- Torres, D. y Daza, D. (2012). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda* [recurso en línea]. Recuperado de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf