

# **Planeación estratégica en la empresa MYF SUPERGAS S.A.S**

Yuly Alexandra Alba Suárez

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá DC  
2021

**Planeación estratégica en la empresa MYF SUPERGAS S.A.S**

Yuly Alexandra Alba Suárez

Director  
Juan Carlos Catumba Arias

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
2021

## **Dedicatoria**

*Este trabajo se lo dedico a mi abuelita, María Alejandrina Suárez Castro, quien partió de este mundo durante el desarrollo de esta pasantía y dejó un vacío en mi corazón.*

## **Agradecimientos**

Primero que todo agradezco a mis padres que son el pilar de mi vida y lo más importante que tengo, ya que gracias a ellos pude acceder a una educación de calidad. También agradezco al gerente de MyF Super gas, Pedro Suárez, por permitirme realizar esta pasantía en su empresa, además de brindarme toda la información necesaria y por último agradezco al director de este trabajo, el profesor Juan Carlos Catumba, quien me ofreció el tiempo necesario para desarrollar la pasantía.

## Tabla de contenido

Introducción.....	12
Antecedentes y descripción del problema.....	14
El problema, los objetivos y su importancia.....	16
Problema.....	16
Objetivos.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación.....	18
Marco referencial.....	20
Marco contextual.....	20
Marco institucional.....	20
Marco geográfico.....	20
Antecedentes.....	21
Marco teórico.....	23
Enfoque de la planeación estratégica.....	23
Procesos de la planeación estratégica.....	24
Misión organizacional.....	26
Visión organizacional.....	27
Diagnóstico organizacional interno y externo.....	29
Mapa estratégico.....	33
Cuadro de mando integral.....	34
Marco legal.....	34
Metodología del proyecto.....	37
Enfoque.....	37
Población y muestra.....	37
Instrumentos de recolección de la información.....	38
Entrevista semiestructurada.....	38
PESTEL.....	39
Diamante de Porter.....	39
Matriz PEYEA.....	39
Matriz MPC.....	40
MEFE.....	40

MEFI. ....	40
DOFA. ....	40
Mapa estratégico. ....	40
Cuadro de mando integral.....	40
Diagnóstico del proyecto.....	41
Diagnóstico externo .....	41
Análisis PESTEL. ....	41
Diamante de Porter.....	44
Matriz PEYEA. ....	45
Matriz MPC. ....	47
Matriz MEFE. ....	48
Diagnóstico interno .....	52
Resultados de la entrevista.....	53
Matriz MEFI. ....	56
Propuesta de mejora .....	61
Objetivo global .....	61
Misión.....	61
Visión .....	61
Valores.....	61
Estrategias corporativas.....	62
Objetivos corporativos .....	62
Presupuesto .....	62
Cronograma .....	62
Desarrollo de la propuesta.....	64
Objetivo Global.....	64
Objetivos organizacionales. ....	64
Misión.....	64
Visión. ....	65
Valores.....	65
Honestidad. ....	65
Puntualidad. ....	65
Adaptabilidad. ....	65
Diligencia.....	66
Justicia. ....	66

Respeto .....	66
Trabajo en equipo.....	66
Estrategias organizacionales.....	66
Matriz DOFA.....	66
Estrategias DO, DA, FO y FA.....	68
Objetivos por áreas.....	70
Área de talento humano.....	70
Área comercial.....	70
Área de operaciones.....	70
Área financiera.....	70
Mapa estratégico .....	71
Indicadores que miden la propuesta de mejora .....	72
Cuadro de mando integral .....	72
Financiera.....	72
Clientes.....	73
Procesos.....	73
Capacidad de aprendizaje.....	73
Conclusiones y recomendaciones .....	74
Referencias .....	76
Anexos .....	81
Anexo A. Autorización realización de la pasantía.....	81
Anexo B. Acta reunión entrevista.....	82
Anexo C. Acta de entrega.....	83

## Lista de tablas

Tabla 1. Condicionantes de la planeación estratégica.....	25
Tabla 2. Aspectos claves de la misión .....	26
Tabla 3. Etapas para construir la visión .....	27
Tabla 4. Normativa gasodomésticos en Colombia .....	34
Tabla 5. Matriz PEYEA .....	45
Tabla 6. Matriz MPC .....	48
Tabla 7. Matriz MEFE .....	51
Tabla 8. Matriz MEFI .....	58
Tabla 9. Presupuesto .....	62
Tabla 10. Diagrama de Gantt.....	63
Tabla 11. Matriz DOFA .....	67
Tabla 12. Mapa estratégico empresa MyF Super gas .....	71
Tabla 13. Cuadro de mando integral de MyF Super gas.....	72



## Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de MyF Super gas.....	21
Figura 2. Fachada de la empresa.....	21
Figura 3. El entorno de la organización. ....	30
Figura 4. Diamante de Porter.....	31
Figura 5. Estructura de un mapa estratégico general. ....	33
Figura 6. Posición estratégica de MyF Super gas.....	46

## Resumen

La planeación estratégica es la base para el crecimiento, organización y mejora en una empresa, ya que gracias a esta herramienta es posible alinear la empresa con el alcance de sus objetivos. En MyF Super gas no existe planeación estratégica ya que no ha sido un tema importante desde su fundación hace más de 10 años, pero esto ha acarreado a que la organización no cuente con un cambio significativo desde sus inicios, puesto que no ha existido un mayor avance organizacional. En el desarrollo de la pasantía mediante diferentes instrumentos para la recolección de información como entrevistas y matrices se levantó el diagnóstico de la empresa, en donde se conocieron características importantes que dan cuenta del estado actual de la organización tanto interna como externamente. A partir del diagnóstico se estructura la planeación estratégica buscando mitigar las falencias existentes y generar ventajas competitivas a corto y largo plazo. Con la información recolectada se diseñó estrategias, objetivos, la misión, la visión y los valores para MyF Super gas, con el fin de que la empresa pueda alinear sus acciones con sus metas y así alcanzar mayor competitividad.

*Palabras clave:* Planeación, estrategias, horizonte institucional, empresas de gas, ventaja competitiva

## **Abstract**

Strategic planning is the basis for growth, organization and improvement in a company, thanks to this tool it is possible to align the company with the scope of its objectives. MyF Super gas does not have strategic planning, after all it has not been an important matter since its foundation more than 10 years ago, but this has meant that the organization does not have a significant change since its inception and there has not been a major organizational advancement. In the development of the internship through different instruments for the collection of information such as interviews and matrices, the diagnosis of the company was made, where important characteristics were known that account for the current state of the organization both internally and externally. Based on the diagnosis, the strategic planning is structured, seeking to mitigate the existing shortcomings and generate competitive advantages in the short and long term. With the information collected, strategies, objectives, mission, vision and values were designed for MyF Super gas, so that the company can align its actions with its goals and thus achieve greater competitiveness.

*Keywords:* competitiveness, strategies, institutional horizon, gas companies, competitive advantage

## **Introducción**

En la actualidad la alta competitividad entre las empresas de todos los sectores de la economía ha llevado a que necesariamente exista planeación en una organización. La planeación estratégica contribuye a que una organización alcance sus metas, mediante la definición de estrategias llevándolas a cabo por medio del involucramiento de todos los miembros de la organización. Planear es fundamental para una empresa, ya que le permite organizarse mejor internamente, tomar decisiones más acertadas, generar ventajas competitivas en el sector en el que se ubica y realizar mejor sus labores gracias a mayor eficiencia.

En Colombia, con la llegada de Vanti, se formalizaron muchas empresas o firmas de gas que funcionan como contratistas de la empresa española, por lo que el nivel de competitividad es alto y es muy pertinente el poder generar una ventaja competitiva que destaque a una firma de gas y la lleve al éxito, todo esto se logra mediante la planeación estratégica.

Esta pasantía se realiza teniendo en cuenta la necesidad de MyF Super gas, una firma de Vanti ubicada en Bogotá, en poder crecer y alcanzar sus objetivos, por medio del diseño de una planeación estratégica en donde se tengan en cuenta sus características como organización. El objetivo de este trabajo es poder analizar a la empresa tanto interna como externamente, conociendo el estado actual en cuanto a la organización interna de MyF Super gas y el ambiente externo en donde se ubica. El informe de la pasantía se presenta en 8 capítulos.

El capítulo 1 se enfoca en presentar el problema existente como resultado de la falta de planeación estratégica en la empresa MyF Super gas, se describe con brevedad las consecuencias que actualmente afectan negativamente a la organización.

El capítulo 2 contiene el planteamiento del problema definido por la falta de planeación estratégica en MyF Super gas que describe con mayor precisión la necesidad que tiene la empresa en la actualidad. De igual manera, se plantean los objetivos del trabajo, enfocados en formular la planeación estratégica.

En el capítulo 3 se encuentra el marco referencial, compuesto por el marco contextual en donde se hará una presentación más específica de la empresa MyF Super gas, para entender el funcionamiento de la organización en la actualidad y los antecedentes que llevaron a la empresa a ser lo que es hoy; el marco teórico contiene las teorías, temas y autores que apoyaron el desarrollo de la pasantía, autores como Chiavenato (2017) y Gonzales & Rodríguez siendo los más pertinentes

para el avance del trabajo; en el marco legal se analizan las normas que influyen directamente en el funcionamiento de la organización.

En el capítulo 4 se define y describe la metodología que se usó para poder llevar a cabo el desarrollo del trabajo, se relaciona los instrumentos usados para poder recolectar la información que fue clave para presentar una propuesta acorde con la realidad de la empresa MyF Super gas.

En el capítulo 5 se establece el diagnóstico de la empresa tanto interna como externamente.

En el capítulo 6 se estructura la propuesta, centrada en la formulación de la planeación estratégica, se presenta el cronograma de la pasantía y el presupuesto invertido en ella.

El capítulo 7 contiene la formulación de la planeación estratégica que se le estructuró a la empresa, allí se puede observar la misión, la visión, los valores, objetivos y estrategias.

En el capítulo 8 contiene una matriz en la cual se puede observar lo que se espera en cuanto a los objetivos de la empresa, con el fin de tener en cuenta los indicadores y el tiempo para medir el alcance de los objetivos.

Finalmente se pueden observar las conclusiones del trabajo y las recomendaciones pertinentes.

### **Antecedentes y descripción del problema**

Al momento de crear una empresa se priorizan temas básicos e importantes como los recursos, marketing, legalidad, finanzas, etc. Pero muchas veces no se considera estructurar estrategias que contribuyan al crecimiento de la organización. Cuando se establece una empresa en repetidas ocasiones se tiene en cuenta hacia dónde se quiere llegar, qué caminos tomar y cuáles decisiones son las correctas para alcanzar el objetivo propuesto, como resultado las organizaciones pierden tiempo y dinero ya que se toman rumbos diferentes y no alcanzan la visión inicial.

Darle valor a la organización implica un direccionamiento constante, el conocer realmente lo que se desea o el objetivo final da una señal de lo que se debe hacer y los pasos a seguir para evitar un accionar erróneo. Quiroga (2018) Enfatiza en la importancia de adoptar una planeación estratégica para alcanzar los objetivos de la organización. Todas las empresas pueden aplicar estrategias de planeación, esto amortizará posibles cambios externos y ayudará a desarrollar una ventaja competitiva.

La empresa MyF Super Gas S.A.S creada en el año 2011 en Bogotá, es una firma de VANTI S.A, enfocada en la prestación de servicios y venta de productos entorno al gas natural, hace presencia en Bogotá y sus alrededores. Como explica el gerente de MyF Super Gas Pedro Suárez, desde su creación, la empresa ha tenido muy buenos resultados en su actividad económica, por lo que su crecimiento es constante en el mercado de gasodomésticos. La facilidad de compra que brindan a sus clientes fideliza y facilita el comercio de los productos y servicios que ofrecen. Pero actualmente la empresa no tiene estructurado un objetivo fijo que influya dentro de la organización, esto se observa claramente en la falta de planeación y la nula definición de los procesos.

En la organización no está estructurada una misión, visión u objetivos, lo que no brinda información acerca de a dónde se dirige la empresa y cuál es su meta principal; lo que resulta en confusión, desorden y poca comunicación entre los miembros de ella. Esto dificulta el crecimiento de la empresa en el sector en el que se ubica.

Como MyF Super gas no cuenta con misión no se tiene claridad sobre cuál es su labor específica o la razón de ser de la organización, por lo tanto, existe confusión entre los miembros de la empresa ya que están involucrados en muchas actividades tanto de gasodomésticos como de otros sectores económicos. Igualmente sucede con la visión ya que los gerentes tienen expectativas y ambiciones

diferentes y no están enfocados ni visualizando una meta en conjunto, con ello se puede tergiversar su objetivo final.

## **El problema, los objetivos y su importancia**

### **Problema**

La empresa MyF super gas actualmente funciona sin contar con misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias, lo cual conlleva a una poca organización en sus funciones y puede imposibilitar el crecimiento de esta.

Para Chiavenato, et al (2017) la misión es la razón de ser de la organización, su pertinencia en la sociedad y las actividades que se desarrollaran. Por este motivo es importante que una organización tenga una misión destinada a dar cumplimiento a los descrito allí e impulsar a todas las partes interesadas en cumplir con lo propuesto. MyF super gas no cuenta con misión, lo cual se nota bastante, ya que no tienen claro cuál es la razón de ser de la organización ni la importante de sus acciones en la sociedad y solo se labora día a día sin una meta clara para los integrantes de la empresa. Como la empresa cuenta con dos gerentes se debe estructurar una misión en donde ellos estén direccionados en un solo objetivo y evitar contradicciones en lo que se quiere lograr, allí se demarca la importancia del diseño de una misión.

La visión es el lugar al que deseamos llegar, como afirma González & Rodríguez (2019) para una organización la visión se convierte en una meta o un objetivo por alcanzar y se analiza si realmente existe la posibilidad de alcanzar dicho objetivo, para ello se tienen en cuenta diferentes características de la empresa. En MyF super gas no se asume con gran importancia el poder llegar a una meta fija y enfocarse en una visión compartida, esto ha dado como resultado que con el pasar del tiempo la empresa no haya crecido ni haya desarrollado ventajas competitivas, sino simplemente se ha mantenido estática.

De acuerdo con Chiavenato, et al (2017) Los objetivos organizacionales deben estar asociados o enlazados con la misión y la visión, ser claros y visualizarlos como una situación futura y real para la empresa. Los objetivos deben ser estructurados por miembros de la dirección en forma conjunta. En MyF super gas no se cuentan con objetivos claros y esto se denota en que no existe una trazabilidad en cuanto al rendimiento de la organización en el tiempo, de igual forma los colaboradores no conocen a que situación quiere llegar la organización y cuáles son los objetivos que tienen los gerentes para la empresa, por ello no trabajan entorno a esto y no se acoplan a la empresa.

En MyF super gas no tienen valores establecidos por los gerentes. Como plantea González & Rodríguez (2019) los valores corporativos son las bases éticas y morales que una empresa tiene



para sus grupos de interés y que acciones esperan de la empresa. Por este motivo en MyF super gas la falta de valores corporativos ha acarreado diferentes faltas por parte de los colaboradores, ya que muchas veces no hay ética en sus acciones dentro de la organización, lo que da como resultado a una mala impresión de los clientes hacia la empresa. También en algunas negociaciones con los proveedores o socios, no se actúa de forma clara y ética, por lo tanto, este tipo de acciones acarrearán problemáticas a corto y largo plazo que afectan tanto interna como externamente a la empresa, por lo que la organización ha entendido la verdadera importancia de la estructuración de los valores.

Las políticas organizacionales, según Medina (2012) citado por Gracia, et al (2019) orientan a todos los miembros de la organización para tener en cuenta las normas y responsabilidades que la gerencia de una organización cree conveniente, por lo tanto, las políticas contemplan el logro de los objetivos que tiene una empresa y facilitan la implementación de las estrategias diseñadas para tal fin. En MyF Super gas no tienen estructuradas políticas en donde los colaboradores de la empresa se puedan apoyar para tener en cuenta las normas y las funciones que tiene su cargo, por ello muchas veces hay confusión y se comenten faltas por el desconocimiento en algunos temas, lo que conlleva a que simplemente cumplan sus funciones diariamente sin tomar en cuenta las metas de la organización, de igual manera la falta de una mentalidad o visión compartida en cuanto al cumplimiento de las normas y llevar a cabo sus labores con un fin específico, da como resultado que se cometan errores que afectan tanto a los colaboradores como a la empresa en general.

Dussan & Serna (2017) consideran que las estrategias posicionan competitivamente a la empresa, agrupan las actividades con las estrategias, gestiona la eficiencia en la organización, entre otros beneficios que la construcción de estrategias puede traer a una organización. En MyF super gas no se planea antes de actuar, por lo tanto, muchas veces no sale como se esperaba y se presentan pérdidas. Por lo anterior en la organización se debe tener en cuenta la definición de estrategias acorde a sus funciones, estructura interna, ambiente externo y otros factores claves, con el fin de convertir la empresa en una más competitiva.

MyF super gas corre el riesgo de mal gastar esfuerzos y recursos e incluso desaparecer al no identificarse con un propósito mayor por el cual trabaja día a día, diferente a la obtención o mantenimiento de ingresos. Además de que la empresa no está aprovechando las posibles ventajas que posee y con esto pueda crecer.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Diseñar la propuesta de planeación estratégica acorde con el funcionamiento de la empresa MYF SUPERGAS.

### **Objetivos específicos.**

Analizar el entorno interno y externo (oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas), con el fin de conocer la situación de la organización.

Formular una misión y visión acordes a la realidad y proyección de la empresa MyF Super gas.

Diseñar los objetivos estratégicos de la organización.

Estructurar un plan estratégico, teniendo en cuenta la información recopilada, para la empresa MyF Super gas.

## **Justificación**

En la empresa MyF Super gas existen diferentes problemáticas como resultado a la falta de planeación estratégica, como una evidente desorganización interna, negocios pocos fructíferos, poca adaptación de los colaboradores en la empresa, entre otras dificultades. Por lo tanto, la organización a pesar de ubicarse en un sector de fácil penetración no ha podido crecer en gran medida desde su apertura, ya que no saben aprovechar las ventajas que el tipo de organización que poseen ofrece para poder alcanzar sus objetivos, también se toman decisiones de forma errada y como consecuencia la empresa MyF Super gas se ha mantenido estática en cuanto a su desarrollo organizacional.

Muchas de las acciones que hacen y las decisiones que toman en la empresa MyF Super gas no son las indicadas para que la organización realmente alcance su meta de ser líder entre las firmas de Vanti en Bogotá, por consiguiente como la empresa no cuenta con esta importante herramienta que es la planeación estratégica le está dando una ventaja a sus competidores, ya que muy posiblemente ellos si implementan la planeación estratégica en sus organizaciones, como consecuencia MyF Super gas estaría destinada a desaparecer en un futuro cercano.

Esta pasantía es viable en cuanto a la disponibilidad de tiempo, recursos financieros e información verídica por parte de los miembros de la organización, por lo tanto, se puede llevar a cabo.

En el aspecto organizacional, esta pasantía beneficiaria en gran medida a la empresa MyF Super gas, ya que se le está diseñando una planeación estratégica teniendo en cuenta todo el

funcionamiento y características de la organización, con el fin de ofrecer una herramienta que la empresa pueda utilizar para poder crecer en el sector en donde se ubica.

## **Marco referencial**

### **Marco contextual**

#### **Marco institucional.**

MyF Super gas fue fundada por Manuel Fernando Franco en el año 2011 en la ciudad de Bogotá, es una empresa de sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Esta empresa cuenta con tres accionistas, pero únicamente dos de ellos participan activamente en la organización. Según el certificado de la Cámara De Comercio de Bogotá la principal actividad económica de MyF Super gas es la instalación de fontanería, calefacción y aire acondicionado.

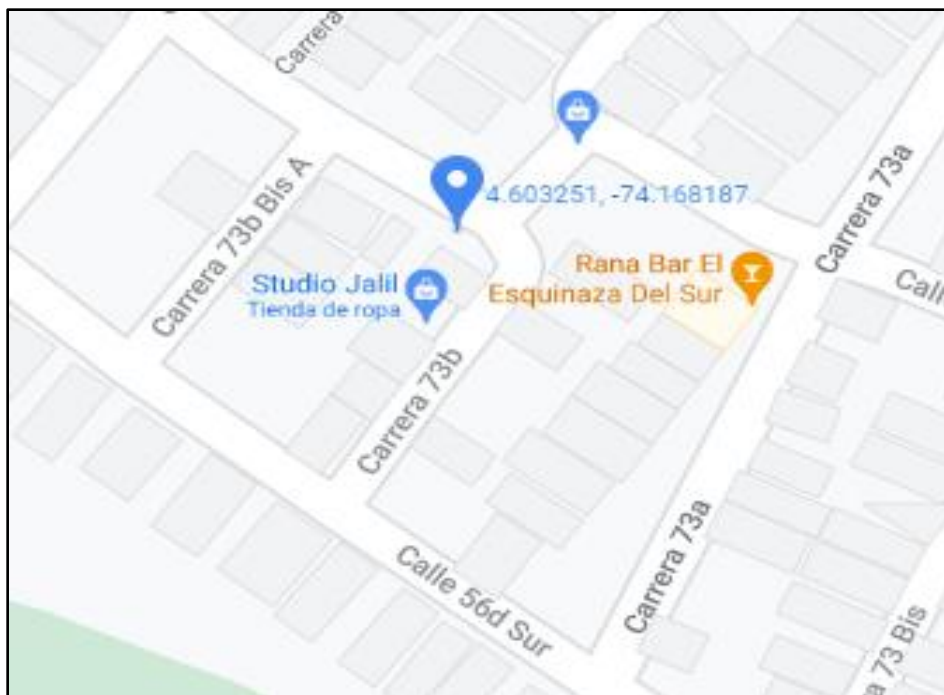
Cuando la empresa comenzó a funcionar como contratista de gas natural, hoy Vanti, únicamente realizaba instalaciones y reparaciones de gasodomésticos en los hogares ubicados en Bogotá y sus alrededores, pero la empresa tenía un lento crecimiento a comparación de otros contratistas, así que se decidió encontrar un nuevo socio.

Pedro Miguel Suárez se convirtió en el nuevo socio de MyF Super gas en el año 2015 y con la experiencia adquirida en otras empresas decidió, junto a Fernando Franco, implementar algunos cambios y obtener permisos por parte de gas natural para ofrecer productos a crédito, por lo cual la empresa empezó a crecer. Se instalaron puntos de información en lugares estratégicos de la ciudad y por ende se contrataron a más empleados todo con el fin de llegar a más clientes. Actualmente la principal actividad de MyF Super gas es la venta a crédito de gasodomésticos como estufas, calefactores, servicios de instalación de contadores, entre otros.

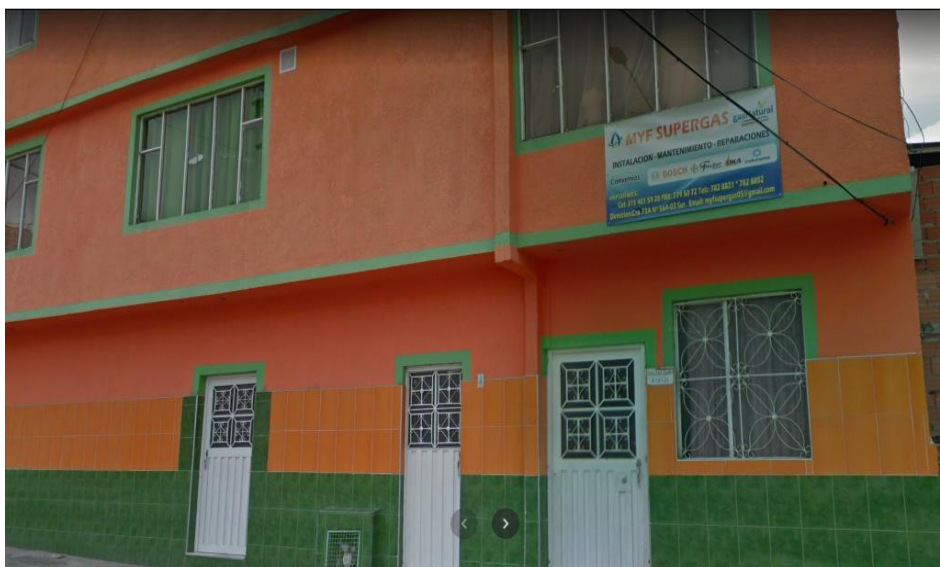
En conversación con los socios de la empresa se verifica que no cuenta con un horizonte institucional, ya que no tienen definido misión, visión, objetivos corporativos, valores y políticas. Por ello el área a intervenir dentro de la organización es la administrativa general ya que se observa que no cuentan con una planeación estratégica.

#### **Marco geográfico.**

La empresa se encuentra ubicada en la carrera 73A #56A – 03 sur. Barrio El Olarte. Localidad de Bosa, Bogotá.



**Figura 1.** Ubicación de MyF Super gas. Google Maps (2021)



**Figura 2.** Fachada de la empresa. Google Maps (2021)

### **Antecedentes.**

En la Universidad del BIO-BIO ubicada en Chile en el año 2017 se presentó una propuesta de un plan estratégico para una pyme de la industria energética del gas, en la región del Bio Bio, este caso fue aplicado a la empresa de servicios RABBIT S.A, en donde se analizó a la empresa para poder diseñar una estrategia que se acople al funcionamiento de esta.

Se encontró, mediante la observación y un diagnóstico interno, que la empresa tiene una ventaja competitiva gracias a los servicios que ofrece, pero no tiene una planificación que ayude a una mejor estructuración de la organización. Se verifica que hay distintos problemas en algunos procesos internos que fácilmente se pueden solucionar con el diseño de una planeación estratégica.

En la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), ubicada en Ecuador, allí se realizó en el 2018 una investigación que buscaba identificar la limitación que tienen las PYMES a la hora de diseñar una planeación estratégica acorde a su organización, como esto afecta su crecimiento y finalmente que no sobreviva en el mercado.

Mediante un estudio empírico y revisión de bases de digitales se obtuvo como resultado que las PYMES no cuenta con recursos económicos destinados a la estructuración de una planeación estratégica y de igual forma la falta de desconocimiento por parte de los gerentes sobre la importancia de planear da como resultado el poco crecimiento de las organizaciones.

En la Universidad del Valle sede Pacifico se realizó en el año 2016 una estructuración de una planeación estratégica para el incremento de las ventas y mejoramiento del proceso competitivo de la empresa EDS Milenium S.A.S de la ciudad de Buenaventura, ya que con el incremento de la competencia y la instalación de nuevas estaciones de servicio se ha disminuido bastante las ventas, por lo tanto, se opta por mejorar el área de servicio al cliente.

Como resultado de un análisis en la organización se estructura e implementa un plan de fidelización del cliente para atraer clientes y crear mayor reconocimiento entre los clientes para que haya preferencia por los servicios ofrecidos en la estación.

En esta misma universidad, en el año 2018 se realizó el diseño de una planeación estratégica para la empresa EUROGAS PALMIRA S.A.S en el cual se analizó a la organización tanto interna como externamente para entender mejor su funcionamiento. El sector en el que se ubica la empresa fue un factor clave a la hora de realizar la investigación ya que ofreció información acerca de la participación de la empresa en el mercado de gas natural vehicular.

Se obtuvo como resultado que la empresa EUROGAS tiene gran participación en el mercado de gas en Palmira gracias a elementos diferenciadores que aventajan a la organización. Por medio de herramientas de diagnóstico y de evaluación se conocieron diferentes características a mejorar por parte de la empresa, por lo tanto, se diseñó un plan de acción para llevar un seguimiento y una medición a las operaciones de la organización.

En la Corporación Unificada Nacional (CUN) en el año 2017 se realizó un estudio de caso en el centro operativo Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. ubicado en la ciudad de Florencia, Caquetá, con el fin de diseñar una planeación estratégica que apoye a la organización a crecer y aprovechar posibles ventajas competitivas.

Mediante un análisis interno y externo utilizando diferentes herramientas de diagnóstico y análisis se encontró que desde su fundación la empresa no ha tenido un crecimiento significativo, puesto que no han aprovechado la ventaja competitiva que el servicio de gas domiciliario ofrece, ya que no cuenta con una planeación estratégica que aporte orden a los procesos existentes. De igual manera se identificaron posibles oportunidades de crecimiento que tiene la empresa, por lo tanto, se diseñaron estrategias que apoyen las operaciones de la organización.

En la Universidad del Rosario se realizó un estudio de caso en el año 2018 en el que se analizó el direccionamiento estratégico de la empresa transportadora de gas natural que permite su crecimiento. Por lo tanto, mediante tres premisas que son la implementación, direccionamiento y análisis estratégicos para iniciar el planteamiento del direccionamiento estratégico.

Mediante matrices como el análisis PESTEL se conoció el entorno de la organización y diferentes características de ella. De igual manera se conoció la ventaja competitiva que tiene la organización gracias al producto que ofrecen ya que es muy necesario, además se diseñaron estrategias que según lo planeado se estudiaran con mayor precisión.

En la Universidad Santo Tomás en el año 2018 se analizó a la empresa comercializadora de servicio de gas natural para tipo de uso residencial en la ciudad de Villavicencio, con el fin de evaluar e identificar problemáticas existentes en la organización que afectan los diferentes procesos de la empresa, para luego diseñar un plan de acción para solucionar cada problemática.

Como resultado se obtuvo que la empresa debe tomar medidas preventivas ante la disminución del consumo de gas en los hogares donde se presta el servicio ya que esto representa un impacto negativo en la organización. Por lo tanto, se debe dar apertura a nuevas líneas de negocio para tener diferentes alternativas para lograr una estabilidad en la organización.

## **Marco teórico**

### **Enfoque de la planeación estratégica.**

Como señala Valenzuela (2016) en la actualidad las empresas deben tener diferentes estrategias para poder sobresalir en un mundo que cambia constantemente y en el que no todas las empresas triunfan, por lo tanto, las organizaciones deben ser dinámicas, competitivas y adaptarse con

rapidez. En la formulación de las estrategias de una empresa se debe observar la situación interna y externa de esta, para tener en cuenta las acciones correctas para llevarlas a cabo.

Según Chiavenato & Sapiro (2017) la planeación estratégica es un proceso que le permite a la organización diseñar estrategias que se ajusten a su misión, de igual manera la planeación estratégica afecta la viabilidad y evolución de una organización. Al diseñar estrategias dentro y fuera de la organización no solo se debe tener en cuenta la situación actual de ella si no también la futura, para poder disminuir los riesgos y llevar a la empresa a la meta descrita en la misión y alcanzar lo deseado. La planeación tiene 3 niveles que son: planeación estratégica, táctica y operativa. La planeación estratégica se proyecta a largo plazo y genéricamente aborda a la organización como un todo. La planeación táctica se proyecta a mediano plazo y detalladamente aborda a cada área de la organización por separado. La planeación operativa se proyecta a corto plazo y específicamente aborda cada labor básica de la organización.

Lograr que una organización tome un rumbo correcto y fijo es muy importante a la hora de coordinar su operación, ya que se evita dispersión durante la gestión. Cuando una organización se enfoca y planea sus metas desde un inicio, evita tomar decisiones erróneas y contrarias a su misión. García, et al (2017) dicen que la planeación estratégica no solo posiciona a la organización dentro de su entorno, sino que también emplea planes de acción para lograr resultados teniendo en cuenta las metas ya establecidas desde un inicio, con el fin de tomar las direcciones correctas mitigando posibles riesgos durante la gestión continua de la empresa.

### **Procesos de la planeación estratégica**

Para González & Rodríguez (2019) la planeación estratégica sin importar el tipo de organización se apoya en los objetivos corporativos, los cuales se logran mediante las estrategias, para utilizar eficientemente los recursos de la empresa y tomar mejores decisiones. Para poder llevar a cabo una correcta planeación se toman en cuenta las fases a llevar a cabo: reseña histórica, formulación de misión y visión, análisis del entorno (oportunidades y amenazas), análisis interno (debilidades y fortalezas), elaboración de matrices, diseño de objetivos y estrategia, ejecución, control y evaluación. De igual manera se debe tener en cuenta los beneficios, las partes, los principios y enfoques para diseñar una planeación acorde con la filosofía de la organización.

Por otro lado, Chiavenato, et al (2017) enuncian un modelo general del proceso estratégico, en el que especifican que se deben formular estrategias y llevarlas a cabo a través de acciones tácticas y operativas, con ello tener en cuenta que la planeación estratégica deber ser:



Tabla 1.

*Condicionantes de la planeación estratégica*

<b>Condicionantes</b>	<b>Descripción</b>
Sistémica	Debe tener en cuenta toda la organización y verla desde un punto general y no específicamente.
Enfocarse en el futuro	Se debe entender lo que se quiere a futuro y tener una visión organizacional, para ello una herramienta clave son los objetivos estratégicos para conocer qué se debe realizar en el tiempo y alcanzar las metas propuestas
Crear valor	Los objetivos estratégicos no se deben orientar en beneficiar a algunos stakeholders si no, en lo posible, a todos ellos para así crear valor en cada actor.
Ser participativa	Los miembros de la organización deben participar positivamente dentro de ella y tener una visión compartida para tomar decisiones encaminadas a sus metas.
Tener continuidad	La planeación estratégica se tiene que examinar continuamente para diseñar una estrategia beneficiosa. Se deben tener en cuenta los cambios constantes en la organización, internos y externos.
Implementada	Las estrategias deben ser implementadas, es pertinente que todos los miembros de la organización entiendan el objetivo final para

que sus acciones se articulen y se alcance la meta propuesta.

Monitoreada

La planeación estratégica tiene un rendimiento o resultados que deben ser controlados por medio de indicadores financieros que demuestren que tan efectiva es la planeación y si necesita cambios

---

Nota: Elaboración propia con información tomada de Chiavenato, et al (2017)

### **Misión organizacional.**

Conocer cuáles son las acciones que la empresa va a realizar en el sector en el que se ubica, da una respuesta a la razón de ser de ella, junto a su propósitos y resultados esperados.

Chiavenato, et al (2017) indican que la misión es la argumentación o desarrollo de su propósito, de igual forma determina su alcance. Allí se estructura qué papel cumple en la sociedad, el mercado o en el sector. La misión se orienta a la satisfacción de una necesidad que sea demandada en el ámbito externo. A la hora de estructurar una misión se deben tener en cuenta premisas como por qué o razón de ser de la empresa, qué papel cumple la empresa en la sociedad, característica o índole de la empresa, propuesta de valor y el camino en el que la organización se debe concentrar para alcanzar sus metas a futuro.

González, et al (2019) afirman que la misión proporciona la función que la empresa cumple en la sociedad, allí se plasman las acciones a seguir para alcanzar la visión propuesta en la organización y con ello pueda desarrollar un crecimiento que beneficie a los miembros de la empresa.

Para elaborar la misión se deben tener en cuenta algunos aspectos clave que son:

Tabla 2.

#### *Aspectos claves de la misión*

Aspectos clave	Descripción
Clientes	Público objetivo.
Productos y servicios	Necesidad que se va a satisfacer.

Mercados	En donde se ofertará el producto o servicio que la empresa brinda.
Expectativa del cliente	Convertir al cliente en fiel comprador y se sienta a gusto con lo ofrecido por la empresa.
Tecnología y técnica	De qué manera se producen los productos o servicios y que tipo de tecnología tiene implementada la empresa.
Filosofía e imagen publica	Está enlazado con los valores corporativos y como resultado de las acciones de la empresa los clientes tienen una imagen positiva o negativa de esta.
Calidad inspiradora	La estructuración de la misión orienta a los empleados a cumplir lo que allí se dicta.

---

Nota: Elaboración propia con información tomada de González, et al (2019)

### **Visión organizacional.**

Saber con precisión a dónde se quiere llegar y los resultados que se esperan es muy importante para una organización, ya que las estrategias definidas van enfocadas en esa visión esperada.

Chiavenato, et al (2017) considera que la visión es la razón de ser de una organización, por lo tanto, se deben tener en cuenta premisas como quiénes son, qué valoran y qué quieren; para que al momento de estructurar la visión sea acorde con lo esperado. Todo con el fin de que se genere un liderazgo en la organización que inspire a los integrantes de la empresa en alcanzar los objetivos propuestos, compartan la misma visión y las acciones realizadas se encaminan en alcanzar lo estipulado.

Tabla 3.

#### *Etapas para construir la visión*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Primer esbozo	Donde el dueño de la empresa expresa sus sueños y metas.

Etapas de coalición	Las metas y sueño del dueño de la empresa se van apoyando con sus directivos y colaboradores.
Dinámica de grupo	Las metas y sueño del dueño de la empresa se van apoyando con sus directivos y colaboradores.
Desalineación del proceso	Se observan posibles cambios en la visión organizacional, pero debe existir un avance que permite un continuar estructuración de la visión.
Duración	Se realizan reuniones para entender y estar de acuerdo con la visión
Producto final	La visión ya terminada debe entenderse, ser concisa, enfocada y expresar a donde se quiere llegar.

---

Nota: Elaboración propia con información tomada de Chiavenato, et al (2017)

Mientras que Dussan & Serna (2017) agregan que la visión debe contener unos elementos que permitan a los miembros de la organización poder comprender y visualizar lo que se espera o a donde realmente se quiere llegar en el futuro y trabajen en conjunto para alcanzar dicho objetivo. Por ello debe estructurarse por los directivos de la organización, determinar un tiempo para alcanzar la meta, definir metas que concuerden con las acciones a realizar, debe ser precisa y concisa con lo que se desea alcanzar, ser inspiradora para los stakeholders de la organización en involucrarse en alcanzar la meta, debe tener en cuenta el contexto en el que se encuentra la organización y ser realista con la meta deseada, de igual manera se deben tener en cuenta los principios de la organización para estructurar la visión y también ser difundida dentro y fuera de la organización para dar a conocer lo que la empresa quiere lograr.

### **Diagnóstico organizacional interno y externo.**

Las estrategias deben ser formuladas, teniendo en cuenta los posibles cambios en el ambiente interno y externo, la situación presente y futura de la organización, entre otras variables relevantes. Por lo tanto, se debe acudir a herramientas de diagnóstico que faciliten conocer mejor a la organización.

**Diagnóstico interno.** El diagnóstico interno es un proceso esencial para muchos factores que buscan el crecimiento de la empresa, ya que ofrece información básica y pertinente que permite encontrar ventajas y desventajas que se podrían controlar para dar beneficio a la organización. Dussan, et al (2017) apuntan que el análisis interno encamina a la organización a descubrir fortalezas y debilidades entorno a los cinco recursos básicos en la empresa que son: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Estos análisis se realizan por medio de herramientas como matrices.

Chiavenato, et al (2017) afirma que la competitividad es un plus o una ventaja importante para la empresa que puede garantizar el éxito para la organización, pero se debe tener en cuenta los recursos disponibles, las habilidades y las competencias para crear un valor diferenciador frente a las otras empresas competidoras, lo que garantiza mayor interés de los clientes hacia los productos o servicios de la empresa.

Se deben realizar aspectos básicos internos de la organización como su infraestructura, recursos que permitan llevar a cabo su actividad económica, mano de obra calificada para la tarea que tiene que llevar a cabo, entre otros. Simultáneamente un factor diferenciador ayuda a dar más visibilidad a la empresa frente a sus competidores. Una organización debe tener competencias básicas que identifican a la empresa y con ello puedan estructurar estrategias que ayuden al crecimiento de la empresa.

**Diagnóstico externo.** Dussan, et al (2017) plantea que el diagnóstico externo ayuda a la organización a determinar las oportunidades y amenazas que afectan directa o indirectamente la competitividad de la empresa en el sector en el que se ubica. Analizar estos temas se hacen por medio de matrices.

Chiavenato, et al (2017) señala que la organización es un sistema abierto que está en constante relación con el ambiente exterior, esto indica la importancia de reconocer la dinámica constante del entorno en el que se ubica.



**Figura 3.** El entorno de la organización. Chiavenato, et al (2017)

Conocer cada característica de los stakeholders o grupos de interés que participan de alguna manera en la actividad de la organización representa el poder anticiparse a cualquier cambio que la afecte de alguna forma y con esto poder llegar a ser más competitiva dentro del mundo empresarial.

Entender cómo funciona el ambiente externo permitirá que la empresa pueda proveer nuevas estrategias que la beneficien. La humanidad avanza en gran medida tomando en cuenta las tasas de natalidad y mortalidad, de igual manera el protagonismo que está tomando la tecnología en la vida cotidiana de la población. Las 4 fuerzas disruptivas que son la era de la urbanización, cambio tecnológico acelerado, mayor longevidad, gran flujo comercial, de personas de finanzas y de datos, impactan en la organización considerablemente, por ello es pertinente un control eficiente.

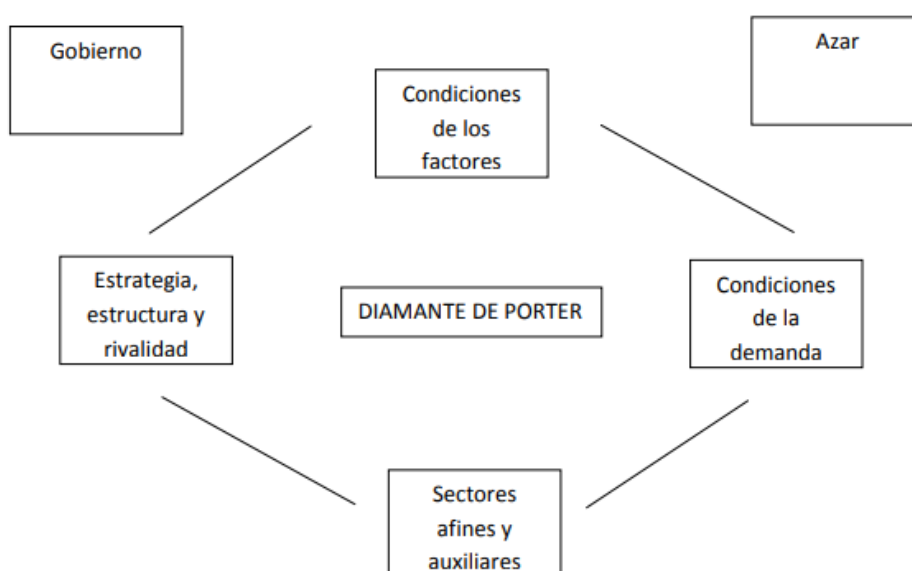
### ***Herramientas de diagnóstico***

**Análisis PESTEL.** Según Peralta & Viltard (2016) el análisis PESTEL examina y describe el entorno externo de una organización. PESTEL es un acrónimo de los factores que analiza los cuales son políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Trenza (2020) citada por Fajardo (2020) Dice que el análisis PESTEL muestra el entorno general en el que se ubica una empresa y con ello conocer los factores de riesgo, todo con el fin de formular estrategias por medio de una planificación que beneficie a la organización.

*Diamante de Porter.* Según Porter (1990) citado por Aguirre & Durán (2018) “Esta teoría consiste en identificar las ventajas nacionales a través de las ventajas locales” (p.17).

En el diamante de Porter se observa que el triunfo de un sector en cuestión se consigue por medio de cuatro atributos genéricos que conforman el entorno en donde se ubicarán y competirán las empresas locales y que definirá si se genera una ventaja competitiva beneficiosa o por el contrario fracasa la búsqueda de esta. Estos cuatro atributos son condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad. La estructura del diamante de Porter se aprecia a continuación:



**Figura 4.** Diamante de Porter. Aguirre & Durán (2018)

*Matriz PEYEA.* Según Cely & Torres (2016) La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es un esquema en el que, por medio de 4 cuadrantes, se analiza si la estrategia a diseñar dependiendo de la situación actual de una empresa debe ser intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes del esquema representan dos dimensiones internas; fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI). Esta herramienta posibilita el poder conocer con mayor exactitud que estrategia es más beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta sus características.

*Matriz MPC.* González, et al (2019) consideran que la matriz MPC (matriz de perfil competitivo) sirve para analizar el ambiente en el que se encuentra la organización, teniendo en cuenta la situación de sus competidores y poder comparar las ventajas y desventajas con las que cuenta cada uno y con ello conocer más el mercado. Para desarrollar esta matriz se deben seguir cinco pasos básicos que son; reconocer los factores claves del sector en el que se encuentra la organización, examinar cada factor exitoso en el sector o mercado, identificar las fortalezas y debilidades de los competidores en cada factor exitoso, analizar la clasificación del competidor en el sector o mercado y estudiar y comparar los resultados obtenidos.

*Matriz MEFI.* González, et al (2019) señala que la matriz MEFI (Matriz de evaluación de perfil interno) sirve para evaluar internamente a una organización, para que puedan conocer y tener en cuenta sus fortalezas y debilidades, desde el punto de vista de los miembros de la organización. Para estructurar la matriz MEFI, además de la recolección de la información, se deben seguir estos pasos; determinar sus fortalezas y debilidades, ponderar cada fortaleza y debilidad de 0,0 a 1,0, clasificar cada fortalezas y debilidad con un valor de 1 a 4 y obtener el total ponderado y luego interpretar el resultado.

*Matriz MEFE.* González, et al (2019) describe la matriz MEFE (Matriz de evaluación de perfil externo) es una herramienta que permite evaluar el entorno en el que se ubica una organización, sus oportunidades y amenazas. Estos factores son objetivos ya que no depende de la organización. Para estructurar la matriz MEFE se deben seguir estos pasos; determinar sus oportunidades y amenazas, ponderar cada oportunidad y amenaza de 0,0 a 1,0, clasificar cada oportunidad y amenaza con un valor de 1 a 4, obtener el total ponderado y sumar las calificaciones ponderadas e interpretarlas.

#### ***Proceso de evaluación de resultados.***

*Matriz DOFA.* Dussan, et al (2017) Describen que la matriz DOFA es una herramienta en la que una organización se puede apoyar con el fin de establecer si está preparada y capacitada para ejercer en el mercado y con ello diseñar estrategias tanto internas como externas para mejorar o aprovechar posibles ventajas frente a sus competidores.

Chiavenato, et al (2017) Señalan que la matriz DOFA o en inglés SWOT por sus siglas (*Strengths*:Fortalezas, *Weaknesses*:Debilidades, *Opportunities*:Oportunidades y *Threats*: Amenazas) Toma en cuenta la misión, visión, valores y objetivos de la organización a la hora de diseñar la matriz y con ello cruzar las oportunidades y amenazas (externo) con las fortalezas y



debilidades (internas) con el fin de contrarrestar los puntos fuertes con los puntos a mejorar y establecer estrategias beneficiosas.

### Mapa estratégico.

Según Kaplan & Norton (2004) citado por Young (2017) el mapa estratégico traza la lógica de una estrategia, señalando los objetivos de los procesos que dan valor y lo necesario para respaldarlos. Además, suministra visualmente una representación de la estrategia mediante las cuatro perspectivas de *Balanced Scorecard*: La financiera, La de clientes, Los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Las cuales establecen los objetivos e indicadores que especifican la estrategia y la manera en la que estos se integran con los objetivos ya establecidos anteriormente.

Los indicadores que se asocian con los objetivos de las cuatro perspectivas forman otros indicadores del BSC, estos tienen como finalidad formular estrategias que identifinan las causas y efectos de los objetivos organizacionales y estrategias que se encuentran en una organización.

A continuación se muestra en la figura 5 una estructura propuesta que podría tomarse como referencia para un mapa estratégico general, partiendo desde la misión construida por la empresa.



**Figura 5.** Estructura de un mapa estratégico general. Kaplan & Norton (2004) Citado por Young (2017).

Mientras que Nogueira, et al (2014) citado por Oyaque, et al (2020) plantea que el mapa estratégico es la gráfica en donde se precisa la alineación entre los procesos de cada perspectiva

y los objetivos organizacionales con la misión y visión de una organización.

### **Cuadro de mando integral**

Según Kaplan & Norton (2001) citado por Oyaque et al (2020) el cuadro de mando integral determina el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante indicadores financieros y de gestión, de igual manera hace seguimiento de las estrategias que se tienen para cumplir los objetivos. El CMI es una herramienta organizacional para direccionar empresas, ya que su estructura conecta los objetivos estratégicos, indicadores y planes de acción.

Kaplan & Norton (2004) citado por Young (2017) señala que en el cuadro de mando integral las metas, indicadores e iniciativas se convierten en estrategias de acción. La empresa debe tener un conjunto de programas de acción que permitan el cumplimiento de los indicadores, mediante la asignación de recursos como personas, financiación y capacidad a cada programa de acción o iniciativa estratégica.

### **Marco legal**

A continuación, se presenta el marco legal que hace referencia al sector primario y secundario en cuanto a la venta e instalación de gasodomésticos en Colombia. Se recopilan las resoluciones 0067 de 1995, 108 de 1997, 011 de 2003 y 1509 de 2009 del ministerio de minas y energía y las normas técnicas colombianas (NTC).

Tabla 4.

#### *Normativa gasodomésticos en Colombia*

Normativa	Resolución/especificación	Descripción
<b>Ministerio de minas y energía</b>	Resolución número 0067 del 21 de diciembre de 1995. Por la cual se establece el Código de Distribución de Gas Combustible por Redes.	Se dictan los derechos y deberes de los distribuidores, contratistas y consumidores de gas natural por medio de redes. De igual manera los lineamientos que se deben tener en cuenta para la construcción o ampliación de redes de gas
	Resolución número 108 del 9 de julio de 1997.	Se dictan las responsabilidades que tienen los prestadores de

<b>Ministerio de comercio, industria y turismo</b>	Protección de los derechos de los usuarios de los servicios públicos domiciliarios de energía eléctrica y gas combustible por red física.	servicios de gas con los consumidores. Se establecen los deberes que los prestadores de servicios de gas deben incluir en los contratos, teniendo en cuenta la facturación, calidad del servicio, entre otros.
	Resolución número 011 del 12 de febrero del 2003. Establecen los criterios generales para remunerar las actividades de distribución y comercialización de gas combustible.	Se establecen las tarifas en cuanto al servicio prestado por empresas de gas, teniendo en cuenta diferentes parámetros para poder definir un valor máximo.
<b>Norma técnica colombiana</b>	Resolución número 1509 del 5 de junio de 2009. Se determina quienes serán responsables en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.	Se establecen los procedimientos pertinentes para la instalación de gasodomésticos y viaductos de gas, para evitar afecciones a los consumidores.
	<b>NTC 3643:</b> Especificaciones para la instalación de artefactos a gas para la producción instantánea de agua caliente.	La instalación de calentadores de agua para uso doméstico debe llevar una serie de pasos básicos y de revisiones previas al montaje del calentador para evitar accidentes y escapes de gas. Se

---

debe tener en cuenta la ubicación, ventilación, tipo de calentador, conexiones, etc.

---

Nota: Elaboración propia con información tomada de Vanti (s.f)

## **Metodología del proyecto**

### **Enfoque**

El enfoque de esta pasantía es de tipo cualitativo en donde se utilizó un método de estudio de casos que, según Guzmán & Machado (2017) es una metodología de investigación que permite obtener información pertinente y relevante mediante la exploración y el análisis de casos de éxito y fracaso en empresas, para entender y establecer métodos convenientes de actuación gerencial y la toma de decisiones, ya que es un proceso clave para el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones.

Por lo anterior, se eligió el método de estudio de caso ya que permite conocer en mayor medida una organización Guzmán & Machado (2017) “La administración y la economía como ciencias, están inmersas en el campo social, y desde esta visión, es comprensible el uso de metodologías y métodos cualitativos para su investigación”. Por medio de la recolección y diagnóstico de la empresa MyF Super gas, se obtuvo información clave para comprender el funcionamiento de la empresa y con esto estructurar la propuesta de la pasantía, la cual implica mitigar diferentes problemáticas existentes en la organización a causa de la falta de planeación estratégica.

### **Población y muestra**

En la investigación se tomó como muestra a los colaboradores y gerentes de MyF Super gas, en función a que en el estudio de caso se afirma que:

Las empresas las conforman individuos, y la gestión es producto del trabajo de esas personas, por ello se busca analizar los comportamientos que toman desde los distintos roles que ostentan en las entidades, asimismo las relaciones interpersonales, pero también busca estudiar el negocio en sí, como por ejemplo su eficiencia, su impacto en la sociedad, su sostenibilidad, etc. Guzmán & Machado (2017)

Por lo tanto, se estudia principalmente a los integrantes de la empresa para conocer con mayor precisión las características y el funcionamiento que tiene la organización y así entender que ventajas y desventajas existen internamente y diseñar estrategias que mitiguen las posibles problemáticas que puedan existir y afectar a la empresa.

Se realiza una entrevista en función de obtener información con mayor profundidad, en donde el único participante es el gerente de la empresa MyF Super gas, Pedro Miguel Suárez Suárez, ya que lleva en la organización 6 años y actualmente es la persona encargada de revisar cada aspecto

organizacional, como lo son las negociaciones con proveedores, manejo de personal de ventas, pago de las obligaciones de la empresa, entre otras funciones.

### **Instrumentos de recolección de la información**

#### **Entrevista semiestructurada.**

Se escogió este tipo de instrumento ya que, según Lopezosa (2020) “la entrevista es una metodología cualitativa que nos ayuda a recabar datos muy detallados y profundos principalmente porque se adaptan al entrevistado desde aspectos muy variados como, su contexto, su conocimiento sobre el tema, sus creencias, etc.”. La entrevista semiestructurada es flexible y poco rígida, lo que significa en una participación más asertiva y uniforme por parte de los entrevistados a la hora de ofrecer su respuesta, lo cual se traduce en una mayor facilidad para entender las respuestas en el momento de su análisis.

**Objetivo de la entrevista.** Conocer y analizar la situación interna de MyF Super gas, con el fin de identificar fortalezas y posibles fallas que afecten la organización.

#### **Estructura de la entrevista.**

Recursos humanos

¿Qué tan frecuente es la rotación de personal dentro de la empresa?

Aproximadamente ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia de un empleado dentro de la organización?

Recursos financieros

¿Las inversiones que se realizan para poder llevar a cabo su actividad económica obtienen buenos o malos resultados?

De los resultados financieros que se obtienen en la empresa ¿tienen claro cuáles son los resultados reales?

Teniendo en cuenta los costos y gastos que tienen la empresa ¿hay un equilibrio con las ganancias?

Recursos tecnológicos

¿En su empresa existen bases de datos para el constante servicio al cliente?

¿El internet que utilizan dentro de la empresa es suficiente para el constante movimiento de información.

¿La empresa cuenta con un canal comercial virtual?

### Recursos productivos

¿La empresa cuenta con herramientas para llevar a cabo arreglos relacionados con el sector del gas natural?

¿Qué tan productivos son los empleados de MyF super gas en la cotidianidad?

Conociendo el sector de gas natural en Bogotá, según su percepción ¿Qué tan productiva es la empresa MyF Super gas a comparación de la competencia?

### Recursos comerciales

¿Los vendedores de la empresa cuenta con recursos que faciliten las ventas?

De los clientes con los que MyF super gas tienen contacto ¿Qué porcentaje se convierte en una venta efectiva?

¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de la organización a la hora de ofrecer sus productos y servicios?

### **PESTEL.**

La matriz PESTEL se utilizó para analizar y conocer el entorno en el que se ubica la empresa MyF Super gas, específicamente en seis aspectos importantes los cuales son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, con la finalidad de conocer como afectarían a la organización los posibles cambios que pueden existir en cada uno de los aspectos mencionados y si son oportunidades o amenazas.

### **Diamante de Porter.**

El diamante de Porter se utilizó para conocer, mediante los 4 atributos con los que cuenta, la competitividad en el sector en donde se ubica MyF Super gas. Por medio de 4 atributos (Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estructura, estrategia y rivalidad de las empresas y sectores afines y de apoyo) y la relación de estos, se analizaron las circunstancias en donde la empresa podría generar ventajas competitivas y se desglosaron características consideradas oportunidades o amenazas.

### **Matriz PEYEA.**

La matriz PEYEA se utilizó para analizar a MyF Super gas, mediante cuatro variables, dos internas (Fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (Estabilidad del ambiente y fuerza de la industria), con el propósito de determinar si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si esta es la indicada para la organización.

**Matriz MPC.**

La matriz MPC se utilizó para identificar y analizar a los principales competidores de MyF Super gas, describiendo sus fortalezas y debilidades, para conocer qué factores se deben aprovechar y cuales se deben mejorar.

**MEFE.**

La matriz MEFE se utilizó para identificar y evaluar los diferentes aspectos externos que podrían afectar positiva y negativamente a MyF Super gas, conociendo las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa, para alinear las estrategias con estos aspectos internos.

**MEFI.**

La matriz MEFI se utilizó para identificar y evaluar los diferentes aspectos internos que podrían afectar positiva y negativamente a MyF Super gas, conociendo las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, para alinear las estrategias con estos aspectos internos.

**DOFA.**

La matriz DOFA se utilizó para evaluar las condiciones actuales de la empresa, mediante la información recolectada con anterioridad mediante las distintas matrices usadas (PESTEL, diamante de Porter, PEYEA, MPC, MEFE y MEFI). Teniendo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que cuenta la organización, se diseñan estrategias para la toma de decisiones pertinentes.

**Mapa estratégico.**

En el mapa estratégico se trazaron los objetivos más pertinentes para MyF Super gas, todo con el fin de poder observar y desplegar las estrategias que posibiliten el cumplimiento de cada una de ellas.

**Cuadro de mando integral.**

El cuadro de mando integral se usó como herramienta para medir las estrategias planteadas con anterioridad, todo con la finalidad de tener un control mediante indicadores que muestren el estado de cada una de ellas.



## Diagnóstico del proyecto

### Diagnóstico externo

#### Análisis PESTEL.

**Factor político.** En Colombia el sector energético varía constantemente a consecuencia de la inestabilidad política del país. Los constantes cambios políticos y el desacuerdo de algunos sectores en cuanto a la actual presidencia conllevan a que muchos sectores económicos se afecten gravemente.

Para Pardo (2021) En el periodo presidencial de Iván Duque las protestas en Colombia han sido una constante en el país que afecta a varios sectores, principalmente el del comercio, paraliza la movilidad junto a la cotidianidad y muestra la situación actual de un país con un creciente conflicto interno. Luego de la fallida reforma tributaria promulgada por el presidente Iván Duque se desató un estallido social que se mostraba el inconformismo de la población con el accionar de la presidencia durante su mandato. Toda esta situación se presenta a pocos meses de que llegue un nuevo presidente al poder y en consecuencia las campañas electorales tengan más trascendencia en la política del país.

Según Salazar (2021) La carga tributaria que enfrentan las empresas en Colombia es relativamente alta si se compara con sus pares a nivel internacional, de acuerdo con la OCDE. Ya que mientras en la tarifa nominal que se paga en las empresas en Colombia es de 32%, en los países de la OCDE el promedio es de 22%. Lo que significa en una carga tributaria muy alta para las empresas en Colombia y la dependencia de las finanzas públicas hacia ellas.

MyF super gas debe enfrentar una carga tributaria fuerte en Colombia y si esta obligación sigue en aumento, puede que no continúe en el mercado. Contrariamente si el gobierno nacional decide implementar estrategias para ayudar a las PYMES a crecer, MyF super gas tendría una oportunidad de crecimiento y expansión significativa en Bogotá.

**Factor económico.** Según el Dane (2021) El IPC en junio fue del 0.32% a causa de la situación política y social del país. El incremento del uso de gas natural residencial fue evidente y por ello entre los productos y servicios que tuvo un alza se encuentra el gas. Agua, gas, electricidad y otros combustibles han tenido variaciones en sus precios de hasta un 0,69%.

En el año 2021 la devaluación del peso colombiano es evidente frente al dólar, ya que el precio de este ha ido aumentando durante el segundo semestre del año, ya que las inversiones se centran en esta divisa. Pero ha afectado a Colombia en algunos aspectos.

Agencias calificadoras como S&P Global Ratings bajaron la calificación en consecuencia a las fluctuaciones económicas, políticas y sociales, por lo tanto, Colombia se queda sin el grado de inversión en medio de una crisis. Portafolio (2020).

Si empresas extranjeras como Vanti deciden no seguir invirtiendo en Colombia, a raíz de diferentes aspectos como lo son la situación económica del país, es muy posible y casi inevitable que MyF Super gas y otras empresas desaparezcan. Si Vanti tiene en cuenta el aumento del consumo de gas natural en los hogares de Colombia, puede que invierta en mayor medida en Colombia.

**Factor social.** En Colombia el gobierno nacional busca poder sustituir las estufas de leña por estufas que utilicen otros tipos de energía como lo son a gas o eléctricas o mejorarlas, todo con el fin de beneficiar a poblaciones rurales y urbanas que aun cocinan alimentos en artefactos de esta índole que pueden afectar la salud a raíz del humo que emanan al momento de cocinar.

Por ello por medio de un programa de sustitución el gobierno nacional buscar beneficiar a más de 5 millones de personas, con el fin de dar hábitos de cocción de alimentos más saludable por medio de estufas de calidad. UPME (2019).

Con el programa de gobierno nacional se observa una oportunidad de asociación para surtir las estufas necesarias en Bogotá y de igual manera la instalación del servicio del gas natural, pero si se decide utilizar estufas eléctricas no habría ninguna oportunidad alguna.

**Factor tecnológico.** Las nuevas tecnologías aplicadas en estufas buscan dejar atrás el uso del gas natural y sustituirlo otras fuentes de energías como la eléctrica. La situación de las reservas probadas de gas en Colombia decreció un 2,9% en 2018. Según Luis Miguel Morelli, presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)

Preocupa la caída en las reservas de gas natural. Tenemos un rezago de cinco años en los que no se han celebrado contratos para la producción de este combustible. Pero con los cinco convenios, y otras inversiones, esperamos la reactivación de campos gasíferos en aguas del mar Caribe. (Portafolio, 2019)

El avance tecnológico continuo, específicamente en el sector de gasodomésticos podría sustituir todo el entorno del negocio del gas natural, una gran amenaza para la organización, por el contrario, si las nuevas tecnologías se utilizan para encontrar nuevas reservas de gas, podría evitar una crisis por la escasez del gas natural.

**Factor ecológico.** Mediante la ley 1333 de 2009 el gobierno colombiano buscar proteger el medio ambiente mediante infracciones a personas naturales o jurídicas que atente contra los recursos naturales. Por ello las extracciones de gas deben llevarse de manera rigurosa y según lo dicta la ley para evitar desastres naturales. Perdomo (2018).

Según la UPME (2019) El uso de estufas de leña generan contaminantes como carbono negro y carbono orgánico que afectan al clima. La sustitución de las estufas de leña por estufas de gas podría reducir hasta un 66% de emisiones de CO<sub>2</sub>, de igual manera la degradación de bosques se vería reducido en áreas rurales que utilizan leña para la cocción de alimentos. La IPCC (2019) afirma “el uso de leña para cocción representa un 2% de las emisiones a nivel mundial, lo que lo convierte en una fuente significativa de emisiones de GEI y en una de las causas del cambio climático”.

La extracción del gas se debe realizar siguiendo los estatutos colombianos, si se realiza de manera correcta es posible que no existan problemas con grupos ecológicos y con el gobierno colombiano, pero si se atenta contra el medio ambiente se restringiría la extracción del combustible.

**Factor legal.** Según el ministerio de comercio, industria y turismo (2009) La resolución 1509 de 2009 se establecen los lineamientos y procedimientos únicos de inspección a las instalaciones que proporcionan gas para uso residencial y comercial. Por ello se debe tener en cuenta las condiciones proporcionadas en la resolución para poder realizar inspecciones, mediciones e instalaciones.

En Bogotá, según Africano (2021) Cuando se legalización barrios de invasión, es posible instalar el servicio del gas natural en hogares situados allí y de igual manera se pueden ofrecer los productos. De igual manera las ayudas destinadas a el pago de recibos públicos en Bogotá evitan la suspensión del servicio, que normalmente crean un historial de mal pago por lo que hace imposible ofrecer productos a familias con este problema.

Vanti es muy riguroso con las firmas al momento de tener en cuenta las normas establecidas en Colombia, por ello MyF super gas debe seguir todas las legislaciones vigentes. Si se comete una falta Vanti podría terminar la contratación con la firma implicada. De igual manera cuando se hace la legalización de un barrio en Bogotá se deben instalar los servicios en los hogares ubicados allí, por ello MyF super gas puede realizar estos trabajos y por ende vender gasodomésticos

### **Diamante de Porter.**

**Condiciones de los factores.** En Colombia, un factor importante para las firmas de gas es la producción de gasodomésticos que, en muchas ocasiones es interna, según Lorduy (2020) marcas colombianas como Haceb y Challenger lideran el mercado de gasodomésticos en el país, además la empresa MyF Super gas está ubicada en Bogotá, cerca de las distribuidoras de gasodomésticos más importantes. Como resultado MyF super gas cuentan con gran variedad de productos a su disposición sin demoras para poder ofrecer un servicio más ágil. A todo lo anterior se le suma que las marcas fabricantes de los gasodomésticos se encargan de posibles reparaciones y garantías con mayor eficacia.

Otro factor determinante es que Vanti ofrece servicios principalmente en Bogotá y sus alrededores, esto se puede apreciar como una ventaja y desventaja, ya que como MyF Super gas se ubica en Bogotá se le facilita más la entrega e instalación de gasodomésticos en esa área, pero no puede expandirse a más ciudades, si así lo desea, para ofrecer productos y servicios en otras ciudades.

**Condiciones de la demanda.** El consumidor promedio de MyF super gas se encuentra ubicado en Bogotá y Soacha, principalmente en el suroccidente y suroriente de la ciudad, con edades entre los 35 a 70 años, sin preferencia de género y con un estrato socioeconómico de 1 a 3. Las personas que quieren adquirir un producto o servicio en MyF Super gas, normalmente, son personas con una capacidad adquisitiva más baja que quieren adquirir gasodomésticos de calidad y por ello lo adquieren a crédito, ya que sus ingresos promedio son de 1 a 2 SMLV (Salario mínimo legal vigente), que cuenta con casa propia o viven en una casa familiar.

**Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.** La competencia de MyF super gas son principalmente los supermercados y otras firmas de gas natural que ofrecen créditos de fácil acceso, ubicados en Bogotá y que ofrecen gasodomésticos e instalaciones de gas.

**Sectores afines y de apoyo.** Las empresas con las que MyF super gas puede desarrollar alianzas o estrategias son los distribuidores de gasodomésticos o las mismas fábricas de estos productos. De igual manera, indirectamente, sectores como la construcción pueden beneficiar a la empresa, ya que la empresa puede instalar los servicios de gas en los nuevos proyectos de vivienda.

### Matriz PEYEA.

Esta matriz se construye con el apoyo del gerente de MyF Super gas, Pedro Suárez. La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción permite conocer qué tipo de estrategias es la más acorde para MyF Super gas.

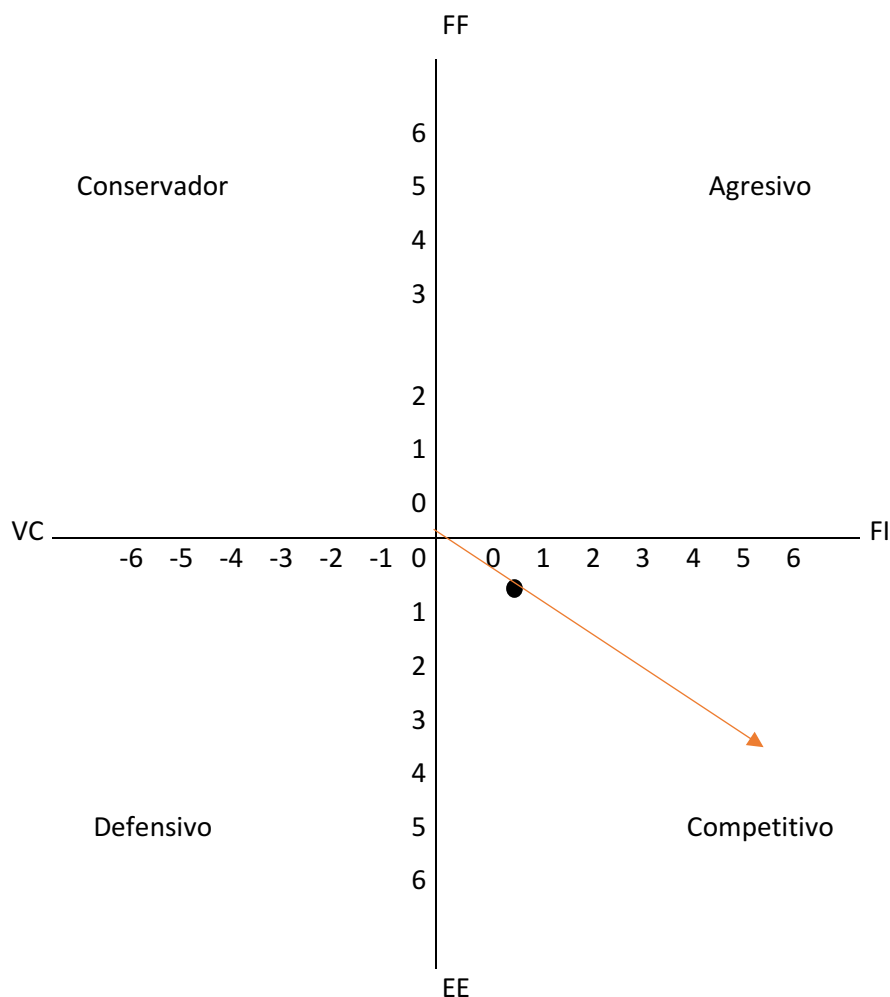
Tabla 5.

#### Matriz PEYEA

Fuerza financiera (FF)			Estabilidad del entorno (EE)		
1	Apalancamiento financiero	2	1	Innovación tecnológica	-5
2	Liquidez	3	2	Crecimiento de la competencia	-4
3	Rendimiento sobre la inversión	3	3	políticas gubernamentales	-3
4	Riesgos implícitos del negocio	2	4	Cambios en los intereses de los clientes	-3
5	Aumento de ingresos por año	3	5	Barreras para entrar al mercado	-2
<b>Promedio</b>		<b>3,25</b>	<b>Promedio</b>		<b>-4</b>
Ventaja competitiva (VC)			Fuerza de la industria (FI)		
1	Participación en el mercado	-4	1	Sustitución de productos	2
2	Portafolio de productos	-3	2	Diversidad de proveedores	4
3	Lealtad con los clientes	-5	3	Facilidad para penetrar el mercado	3
4	Calidad de servicio al cliente	-3	4	Potencial de utilidades	3
5	Control sobre proveedores	-1	5	Estabilidad financiera	3
<b>Promedio</b>		<b>-3,25</b>	<b>Promedio</b>		<b>3,8</b>
<b>Eje Y</b>		<b>-0,25</b>	<b>Eje X</b>		<b>0,5</b>

Nota: Elaboración propia.

En la matriz se realizó para conocer cuál es la postura más indicada que debe tomar la empresa, se tuvieron en cuenta distintos ítems relevantes para la empresa, para entender su situación en el sector en donde se ubica. Con los resultados que se obtuvieron en los promedios de (FF), (EE), (VC) y (FI), se procederá a ubicarlos en un plano cartesiano para conseguir con precisión el cuadrante en donde actualmente se encuentra la empresa.



**Figura 6.** Posición estratégica de MyF Super gas. Elaboración propia

MyF Super gas se ubica en el cuadrante competitivo, ya que la industria de gasodomésticos en la que actualmente está ubicada la empresa es muy atractiva y se puede generar una ventaja competitiva, pero es un ambiente inestable e incierto, como consecuencia la fuerza financiera de la empresa se pueda ver afectada. Con este resultado la empresa MyF Super gas debe analizar estrategias respecto al cuadrante en donde se ubica, como los son participación en el mercado, imagen corporativa, capacidad de respuesta al cliente y calidad de servicio al cliente, con el fin de aprovechar las posibles ventajas competitivas con las que cuente la organización y que esta crezca en el sector de gasodomésticos en Bogotá, además de que con el tiempo pueda llegar a ubicarse en el cuadrante agresivo como resultado de una excelente gestión en la organización.

### **Matriz MPC.**

Esta matriz se construye con apoyo del gerente de MyF Super gas, Pedro Suárez. Se elabora la matriz del perfil competitivo en base a algunas variables que se consideran importantes en el sector en el que se ubican las empresas o firmas de gas natural en Bogotá, todo con el fin de conocer la situación de la empresa en comparación a sus competidores más directos y con ello formular estrategias que puedan llegar a generar ventajas competitivas que ubiquen a MyF Super gas entre las firmas de Vanti que resaltan por su éxito en Bogotá.

Los factores críticos en el sector de gasodomésticos son los siguientes.

**Publicidad.** En este factor se evalúa que tanto se da a conocer la empresa por los medios publicitarios con los que se disponen y si estos son efectivos a la hora de llegar a posibles clientes

**Participación en el mercado.** En este factor se compara la participación de cada empresa en el sector de gasodomésticos y que tanto abarca estos productos en el mercado de Bogotá.

**Personal calificado.** En este factor se evalúa los conocimientos y la experiencia con la que cuenta el personal de cada empresa.

**Competitividad de precios.** Refiere a los precios que ofrece cada empresa al público en sus productos y servicios, con la finalidad de conocer su competitividad, esto se tiene en cuenta a la hora de compra por parte del cliente.




**Calidad de productos.** La calidad en los productos que ofrezca la organización a sus clientes es comparada en este factor, ya que muchas veces los clientes prefieren gasodomésticos de marcas reconocidas.

**Variedad de canales de distribución.** Corresponde a la cantidad de canales por los cuales las organizaciones ofrecen sus productos y servicios.

**Expansión.** En este factor se analiza que tan rápido se ha expandido la organización en el mercado y el sector de gasodomésticos, además se tienen en cuenta los resultados de las estrategias que se hayan implementado para lograrlo.

Tabla 6.

*Matriz MPC*

Factores críticos de éxito	Ponderación						
		Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt
Publicidad	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6
Participación en el mercado	0,25	3	0,75	2	0,5	4	1
Personal calificado	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Competitividad de precios	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
Calidad de productos	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Variedad de canales de distribución	0,10	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Expansión	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
<b>Total</b>	1,00		<b>2,86</b>		<b>2,11</b>		<b>3,41</b>

Nota: Elaboración propia.

Los resultados de la matriz MPC muestran que la organización más fuerte, comparando todos los factores, es la empresa Agua & gas ingeniería con una puntuación de 3.41 seguida de MyF Super gas con una puntuación de 2.86 y Joel Gas S.A.S con 2.11.

En la matriz se muestra la situación actual de cada empresa y los aspectos que se deben mejorar en cada una de ellas. El análisis se orienta principalmente a la empresa MyF Super gas, por lo tanto, se observa que se deben mejorar factores como la publicidad y la variedad de canales de distribución, con el fin de abarcar más el mercado de gasodomésticos en Bogotá y sus alrededores. Por ello se deben generar estrategias publicitarias que puedan llegar a ser efectivas entre los clientes interesados y mejorar los canales de distribución, ya que actualmente la empresa cuenta con muy pocos y no se ha involucrado en los que actualmente generan interés como lo son canales virtuales.

**Matriz MEFE.**

Esta matriz se construye con el apoyo del gerente de MyF Super gas, Pedro Suárez. Se tuvieron en cuenta posibles oportunidades y amenazas que puedan llegar a presentarse y convertirse en



factores positivos o negativos que seguramente pueden afectar el funcionamiento de la organización.

***Oportunidades.***

*Subsidios del gobierno para el pago de facturas del servicio de gas.* El gobierno de Colombia lanza diferentes campañas para incentivar el uso de gasodomésticos, con el fin de generar mayor seguridad entre los usuarios del gas natural.

*Aumento del consumo de gas en Bogotá.* Un aumento del consumo de gas en Bogotá podría dar como resultado el interés por el cambio de estufas, calentadores, calefactores, lavadoras-secadoras y demás productos que funcionen con gas natural.

*Variedad de proveedores.* MyF Super gas puede llegar a hacer negocios con la gran variedad de proveedores que se ubican en Bogotá y sus alrededores y con ello generar las entregas de productos a su destino final con mayor eficacia, un factor muy importante para los clientes.

*Interés de empresas de otros sectores en los servicios de la organización.* Muchas empresas de diferentes sectores en Bogotá buscan apoyo de MyF Super gas por muchos motivos, por ejemplo, constructoras que necesitan instalaciones y acuden directamente con firmas de Vanti para cubrir estos trabajos, por lo que se pueden generar nuevos clientes corporativos.

*Expansión de Vanti en más ciudades de Colombia.* Si Vanti extiende la prestación del servicio de gas natural en las ciudades principales de Colombia, MyF Super gas puede expandirse de igual manera y llegar a más clientes, ya que Vanti permite que pueda generar ventas de productos y servicios en otras ciudades.

*Alianzas con fabricas o distribuidores de gasodomésticos.* MyF Super gas puede desarrollar negocios y estrategias con fabricas o distribuidores de gasodomésticos que beneficien a ambas partes y se puedan generar mayores ingresos en la organización como resultado a las negociaciones propuestas.

*Lealtad de los clientes.* La existencia de lealtad y fidelización de los clientes hacia MyF Super gas es muy importante para que puedan seguir creciendo las ventas y haya preferencia por la empresa.

*Interés por el cambio de cilindros de gas por instalaciones más seguras.* Si los usuarios de gas natural deciden cambiar sus cilindros por instalaciones de gas y estufas, MyF Super gas puede tener más negociaciones.

*Legalización de barrios en Bogotá.* Si el gobierno distrital y la secretaria de hábitat legaliza barrios, MyF Super gas puede ofrecerles los productos y servicios a los usuarios interesados y que así lo requieran.

*Aumento del portafolio de productos.* El aumento del portafolio de productos y servicios ofrecidos en MyF Super gas puede atraer a más clientes interesados en gasodomésticos y otros electrodomésticos.

*Subsidios del gobierno para el pago de facturas del servicio de gas.* El gobierno nacional puede generar y otorgar subsidios para el pago del servicio del gas en los usuarios más necesitados, con ello se evitan saldos en mora que imposibilitan las negociaciones de MyF Super gas con los clientes.

*Inversiones por parte de terceros.* Las inversiones por parte de terceros u otras organizaciones pueden llegar a generar crecimiento gracias a la inyección de liquidez que dan apoyo a MyF Super gas.

#### ***Amenazas.***

*Incremento del precio del gas.* Un posible incremento del precio del servicio del gas en los hogares de Bogotá podría dar lugar a que los clientes que consumen este combustible busquen alternativas más económicas o desistan del uso de artefactos como calentadores o calefactores a gas.

*Productos sustitutos.* Existen diferentes artefactos que fácilmente podrían tomar el lugar de los productos que ofrece MyF Super gas en el mercado. Un ejemplo claro son las estufas eléctricas u otros artefactos que sustituyan el uso del gas natural y como resultado la posibilidad de que no se generen ventas de gasodomésticos.

*Inestabilidad política y económica en el país.* En Colombia se presentan variedad de estallidos sociales por diferentes motivos ajenos a la organización, en los que la MyF Super gas resulta afectada y directamente se retrasan las operaciones diarias ya programadas, lo que causa malestar entre los clientes.

*Mayor reconocimiento de la competencia.* Distribuidores de gasodomésticos más grandes y con mayor establecimiento en la ciudad pueden llegar mucho más fácil a los clientes, por medio de campañas publicitarias atractivas o generar mayor confianza por su reconocimiento o trayectoria en el país.

*Políticas gubernamentales.* Las políticas que emite el gobierno nacional o distrital pueden afectar a la organización, ya sean políticas tributarias, de movilidad, de comercialización o que afecten a la empresa Vanti y como consecuencia a MyF Super gas.

*Servicio al cliente de la competencia de mayor calidad.* La competencia puede ofrecer un servicio al cliente de mejor calidad que ofrezcan empatía y amabilidad en el trato con ellos, por esta razón los clientes, posiblemente, se pueden sentir más fidelizados hacia el servicio de la competencia.

*Cadenas de supermercados que ofrecen créditos para compra de electrodomésticos.* Muchas veces las cadenas de supermercados ofrecen créditos mucho más atractivos para los clientes.

*Constante crecimiento de la competencia.* El crecimiento de la competencia es bastante visible a la hora de realizar ventas, ya que aventaja a MyF Super gas ante Vanti.

*Publicidad efectiva por parte de los de la competencia.* La publicidad de la competencia puede llegar a ser efectiva entre los clientes, herramienta que no utiliza MyF Super gas con eficiencia.

*Unificación de firmas de gas por parte de Vanti.* Si Vanti decide unificar las firmas de gas, muchas empresas cerrarían, entre ellas MyF Super gas.

*Precios más competitivos por parte de la competencia.* La competencia podría llegar a ofrecer mejores precios que atraigan a más clientes.

*Desaceleración de las inversiones de Vanti en Colombia.* La poca inversión de Vanti en Colombia, afecta directamente a las firmas de gas natural, ya que actúan como contratistas de la empresa.

Tabla 7.

*Matriz MEFE*

<b>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Estrato socioeconómico 2 con mayor frecuencia en Bogotá	0,06	2	0,12
Lealtad de los clientes	0,06	3	0,18
Alianzas con fabricas o distribuidores de gasodomésticos	0,04	2	0,08
Interés de empresas de otros sectores en los servicios de la organización	0,04	3	0,12
Expansión de Vanti en más ciudades de Colombia	0,03	2	0,06

Interes por el cambio de cilindros de gas por instalaciones más seguras.	0,04	2	0,08
Aumento del consumo de gas en Bogotá	0,04	4	0,16
Variedad de proveedores	0,03	3	0,09
Legalización de barrios en Bogotá	0,09	4	0,36
Aumento del portafolio de productos	0,02	2	0,04
Subsidios del gobierno para el pago de facturas del servicio de gas	0,04	3	0,12
Inversiones por parte de terceros	0,03	3	0,09
<b>Subtotal 0,52</b>			<b>1,50</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Inestabilidad política y económica en el país	0,03	2	0,06
Cadenas de supermercados que ofrecen créditos para compra de electrodomésticos	0,04	2	0,08
Constante crecimiento de la competencia	0,03	3	0,09
Productos sustitutos	0,02	2	0,04
Servicio al cliente de la competencia de mayor calidad	0,03	2	0,06
Políticas gubernamentales	0,03	4	0,12
Mayor reconocimiento de la competencia	0,04	3	0,12
Publicidad efectiva por parte de los de la competencia	0,04	4	0,16
Unificación de firmas de gas por parte de Vanti	0,06	2	0,12
Precios más competitivos por parte de la competencia	0,05	3	0,15
Incremento del precio del gas	0,06	3	0,18
Desaceleración de las inversiones de Vanti en Colombia	0,05	3	0,15
<b>Subtotal 0,48</b>			<b>1,33</b>
<b>Total 1,0</b>			<b>2,83</b>

Nota: Elaboración propia.

Los resultados de la MEFE muestran un mejor resultado en las oportunidades que tiene la empresa a comparación de las amenazas, ya que la sumatoria de las oportunidades fue de 1.50 mientras que la sumatoria de las amenazas fue de 1.33. El resultado muestra que MyF Super gas tiene oportunidades que puede esperar y encontrar para poder aprovecharlas, pero las amenazas son una realidad con la que la organización debe lidiar y estar preparada para que no afecte gravemente su actividad económica.

### Diagnóstico interno

Para conocer el estado interno de MyF Super gas se aplica una entrevista a Pedro Miguel Suárez Suárez, gerente de MyF Super gas. Previo a la entrevista, se investiga y conocen datos claves de la

empresa. MyF Super gas lleva 10 años de funcionamiento, proporcionando productos y servicios entorno al gas natural, sirviendo como contratista para Vanti, el gerente Pedro Suárez es muy cercano a la empresa, además de que tiene una constante gestión interna, por lo tanto, puede ofrecer información más específica y pertinente para la entrevista. Los resultados de la entrevista son los siguientes:

### **Resultados de la entrevista.**

#### ***Recursos humanos.***

*¿Qué tan frecuente es la rotación de personal dentro de la empresa?.* Es muy frecuente ya que, por ejemplo, si en el área de ventas el empleado no muestra resultados debe ser sustituido en el menor tiempo posible.

*Debilidad.* Se considera una debilidad ya que cada contratación conlleva de tiempo y dinero.

*Aproximadamente ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia de un empleado dentro de la organización?.* Un empleado dura en promedio 3 meses en la empresa.

*Debilidad.* Se considera debilidad ya que ningún empleado se adapta a la organización.

*¿Los empleados reciben incentivos dentro de la organización?.* Un empleado es contratado bajo algunas condiciones, pero normalmente por destacarse en las ventas se les da incentivos monetarios.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza porque los incentivos pueden generar estimular a los empleados a tener mejores resultados.

#### ***Indicador.***

*Rotación de personal.* Se realiza teniendo en cuenta con la información del año 2021.

$$\frac{\text{Personas contratadas} - \text{Personas despedidas y que renunciaron}}{\text{Numero inicial de empleados}} = \frac{33 - 25}{58} = 13.8\% \quad (1)$$

Según el resultado de la ecuación, se demuestra que la empresa a pesar de que 25 personas fueron despedidas o renunciaron, hubo un aumento del 13.8% en la contratación de nuevos empleados.

### **Recursos financieros.**

*¿Las inversiones que se realizan para poder llevar a cabo su actividad económica obtienen buenos o malos resultados?. La empresa realiza inversiones constantemente, ya que el resultado de esta inversión es cada cierto tiempo. Estas inversiones dan resultados de más del 100% en algunas ocasiones, estos son resultados muy buenos para la organización y para los inversionistas.*

*Fortaleza.* Se considera fortaleza dado el resultado que se obtiene cuando se invierte en la empresa.

*De los resultados financieros que se obtienen en la empresa ¿tienen claro cuáles son los resultados reales?.* Si, ya que se cuantifica los costos y gastos desde un principio para observar las ganancias reales.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza ya que tienen un control financiero a la hora de invertir.

*Teniendo en cuenta los costos y gastos que tienen la empresa ¿hay un equilibrio con las ganancias?.* En la empresa hay un poco más de ganancias en comparación a los costos y gastos de la empresa.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza porque la empresa recibe mayores beneficios financieros que los gastos que tienen.

### **Indicador.**

*ROI (Retorno de la inversión).* Se realiza teniendo en cuenta la inversión que se debe hacer en un solo producto ofrecido por MyF Super gas

$$\frac{\text{Ingresos}-\text{Costo de los productos vendidos}}{\text{Costo de los productos vendidos}} = \frac{2400000-1400000}{1400000} = 71,4\% \quad (2)$$

Se tomó como base ese producto que tiene un costo de 1.400.000, porque es el producto más vendido por la empresa. MyF super gas ofrece ese producto al mercado en 2.400.000, según el resultado se obtiene una ganancia del 71,4%.

### **Recursos tecnológicos.**

*¿En su empresa existen bases de datos para el constante servicio al cliente?.* Si, pero esas bases de datos solo las tienen muy pocas personas dentro de la organización, por ello no se realiza un seguimiento con los antiguos y nuevos clientes.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza ya que cuentan con una base de datos, un recurso muy importante para poder realizar un trabajo óptimo.

*¿El internet que utilizan dentro de la empresa es suficiente para el constante movimiento de información?.* Realmente no, en la oficina se usa un internet para hogar, por lo que muchas veces hay interferencia o cuando se va el internet se debe parar con el trabajo.

*Debilidad.* Se considera debilidad a consecuencia de que el internet es el pilar de un trabajo adecuado y si se tiene internet de baja velocidad podría afectar la eficacia de las labores diarias.

*¿La empresa cuenta con un canal comercial virtual?.* No, la empresa no ha decidido abrir una página web.

*Debilidad.* Se considera debilidad ya que hoy en día el comercio virtual es cada vez más importante en la sociedad.

### ***Recursos productivos.***

*¿La empresa cuenta con herramientas para llevar a cabo arreglos relacionados con el sector del gas natural?.* En algunas ocasiones, ya que algunos trabajos son más complejos por lo que no podemos realizarlos y debemos ceder el trabajo a firmas más especializadas.

*Debilidad.* Se considera debilidad ya que no cuentan con todas las herramientas básicas para todos los trabajos complejos relacionados con el gas natural.

*¿Qué tan productivos son los empleados de MyF super gas en la cotidianidad?.* Normalmente los empleados muestran resultados rápidamente, ya que la empresa forma a los nuevos empleados en 1 semana, esto en el caso del área de ventas, en donde esta productividad dura 3 meses. Pero en el área de productividad, los empleados deben tener una formación previa, por lo tanto, su estadía en la empresa es mucho más duradera y sus resultados casi nunca se ven disminuidos.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza ya que cuenta con mano de obra óptima para poder realizar la actividad económica de la empresa.

*Conociendo el sector de gas natural en Bogotá, según su percepción ¿Qué tan productiva es la empresa MyF Super gas a comparación de la competencia?.* MyF Super gas mensualmente presenta gran cantidad de clientes ante Vanti, lo cual hace que la empresa este entre las más destacadas en Bogotá, pero no somos la empresa número uno ya que hay empresas que presentan el doble de ventas que nosotros tenemos en el mes.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza porque es una empresa que crece con el tiempo y tiene posibilidades de convertirse en la más destacada de Bogotá.

### ***Recursos comerciales***

*¿Los vendedores de la empresa cuenta con recursos que faciliten las ventas?.* Si, nosotros dotamos a los vendedores de uniformes, volantes, carpas y en algunos casos bases de datos para poder acceder a nuevos clientes.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza ya que los empleados cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente.

*De los clientes con los que MyF super gas tienen contacto ¿Qué porcentaje se convierte en una venta efectiva?.* Del 100% de los clientes a los que nuestros vendedores ofrecen nuestros productos y servicios un 20% accede a adquirirlos.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza ya que con el tiempo han podido abarcar una parte del mercado de gasodomésticos en Bogotá, y los resultados han sido lo esperado.

*¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de la organización a la hora de ofrecer sus productos y servicios?.* Los créditos que tiene Vanti no tienen tanta burocracia y eso le es interesante para el cliente, en menos de 1 semana se hace la entrega del producto sin papeleos y sin tener que pagar dinero alguno.

*Fortaleza.* Se considera fortaleza por el hecho de que MyF super gas cuentan con un recurso financiero impórtate y es el poder vender a crédito y recibir por parte de Vanti el pago inmediato de ese servicio.

### **Matriz MEFI.**

Esta matriz se construye con el apoyo del gerente de MyF Super gas, Pedro Suárez. Por lo tanto, a continuación, se relaciona los resultados de la entrevista en la matriz MEFI.

#### ***Fortalezas.***

*Negociaciones con muchos proveedores.* MyF Super gas cuenta con una cantidad importantes de asociaciones con proveedores de gasodomésticos en Bogotá.

*Buen rendimiento sobre la inversión.* Las inversiones que realiza MyF Super gas reciben resultados favorables, siempre y cuando el gerente tenga un constante control sobre ellas.

*Equilibrio beneficioso entre los costos y gastos en la organización.* MyF Super gas tiene los recursos necesarios para poder moverse exitosamente en el sector de gasodomésticos, gracias al equilibrio existente entre los costos y gastos de la empresa.



*Otorgamiento de créditos por parte de Vanti.* El poder ofrecer créditos solo con el recibo del gas, la gran accesibilidad y la facilidad de este proceso da mayor credibilidad por parte de la población de Bogotá.

*Mano de obra calificada.* MyF Super gas cuenta con técnicos y asesores de gas natural que ofrecen un servicio óptimo a los clientes de la empresa y dan resultados importantes para cumplir con los objetivos de esta.

*Trayectoria y gran conocimiento en el sector de gas natural.* Los gerentes de MyF Super gas han estado presentes en la empresa Vanti desde hace más de 15 años, por lo tanto, conocen el sector en gran detalle.

*Amplio portafolio de productos.* MyF Super gas tiene acuerdos con varios fabricantes y distribuidores para poder ofrecer sus productos.

*Programa de incentivos por parte de la organización hacia los empleados.* MyF Super gas ofrece incentivos entre sus empleados para fomentar las ventas en ocasiones que así lo requieran.

*Inversiones fructíferas dentro de la organización.* La empresa actualmente cuenta con negociaciones que están dando frutos y son beneficiosas para MyF Super gas.

*Constante control de las inversiones en cuanto a lo financiero.* Los gerentes de MyF Super gas realizan un control constante a todas las inversiones, ya que ante cualquier falla la empresa puede mitigar posibles desaciertos.

*Disponibilidad de bases de datos pertinentes para la organización.* Las bases de datos con las que cuenta MyF Super gas son un pilar para poder encontrar nuevos clientes y sirven de apoyo para los colaboradores, ya que usan estos datos para poder tener contactos con antiguos y nuevos clientes.

*La organización cuenta con un nivel de crecimiento óptimo en el sector del gas natural.* MyF Super gas es una firma de gas importante para Vanti, ya que demuestra que su trabajo es eficiente.

### ***Debilidades.***

*Falta de planeación estratégica.* MyF Super gas no cuenta con una planeación estratégica acorde a su funcionamiento, esto conlleva problemáticas internas de direccionamiento y organización.

*Ventas limitadas únicamente a Bogotá y sus alrededores.* El contrato de Vanti con MyF Super gas solo permite la venta e instalación de gasodomésticos en Bogotá y algunos municipios cercanos.

*Nula comunicación post venta con los clientes.* MyF Super gas no hace seguimiento de sus clientes luego de recibir sus productos, por lo que algunas veces hay quejas que pudieron a ver sido solucionado desde un principio.

*Poca innovación tecnológica.* MyF Super gas no cuenta con tecnología que cubra todas las necesidades de distintas áreas de la empresa.

*Poca variedad de canales de venta y distribución.* MyF Super gas no tiene variedad de canales para ofrecer sus productos y servicios, principalmente no cuentan con un canal virtual.

*Frecuente rotación de personal.* En Myf Super gas los empleados son reemplazados constantemente por diferentes razones.

*Baja fidelización de los clientes hacia la empresa.* La poca o nula comunicación que se mantienen con los clientes luego de la venta provoca que no haya fidelización de los clientes con la empresa.

*Publicidad baja o poco efectiva.* La publicidad que tiene actualmente MyF Super gas no ha sido efectiva hasta el momento y no ha sido hecha de una manera eficiente.

*Poca adaptabilidad del personal en la organización.* Los colaboradores que han sido miembros de MyF Super gas no se adaptan a las labores de la empresa, por lo tanto, deciden cambiar de empleo.

*Recursos tecnológicos y de red de baja calidad.* La tecnología que existe en MyF Super gas, específicamente el internet con el que cuenta no es el indicado para que las labores diarias se realicen eficiente y eficazmente.

*No disponibilidad de herramientas para poder llevar a cabo trabajos técnicos complejos.* MyF Super gas no cuenta no la herramienta indicada para poder llevar a cabo trabajos que requieran más tiempo y esfuerzo.

*Poco aprovechamiento del E-commerce.* MyF Super gas no ha incursionado en las ventas online y no tiene en cuenta en la importancia que representa este recurso electrónico para la empresa hoy en día.

Tabla 8.

Matriz MEFI

<b>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Negociaciones con muchos proveedores	0,05	4	0,2

Buen rendimiento sobre la inversión	0,05	3	0,15
Amplio portafolio de productos	0,04	3	0,12
Dispone de personal capacitado para labores entorno al servicio del gas natural	0,04	2	0,08
Programa de incentivos por parte de la organización hacia los empleados	0,03	2	0,06
Inversiones fructíferas dentro de la organización	0,06	3	0,18
Equilibrio beneficioso entre los costos y gastos en la organización	0,05	4	0,2
Constante control de las inversiones en cuanto a lo financiero	0,05	4	0,2
Disponibilidad de bases de datos pertinentes para la organización	0,04	2	0,08
La organización cuenta con un nivel de crecimiento optimo en el sector del gas natural	0,05	2	0,1
Otorgamiento de créditos por parte de Vanti	0,04	4	0,16
Experiencia y conocimiento del mercado de gasodomésticos	0,04	2	0,08
<b>Subtotal</b>	<b>0,54</b>		<b>1,61</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Poca innovación tecnológica	0,03	3	0,09
Baja fidelización de los clientes hacia la empresa	0,04	2	0,08
Publicidad baja o poco efectiva	0,03	3	0,09
Poca variedad de canales de venta y distribución	0,02	2	0,04
Frecuente rotación de personal	0,04	3	0,12
Poca adaptabilidad del personal en la organización	0,02	4	0,08
Recursos tecnológicos y de red de baja calidad	0,04	4	0,16
No disponibilidad de herramientas para poder llevar a cabo trabajos técnicos complejos	0,04	2	0,08
Falta de planeación estratégica	0,06	4	0,24
Ventas limitadas únicamente a Bogotá y sus alrededores	0,04	2	0,08
Nula comunicación post venta con los clientes	0,05	3	0,15
Poco aprovechamiento del E-commerce	0,05	3	0,15
<b>Subtotal</b>	<b>0,46</b>		<b>1,36</b>
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>2,97</b>

Nota: Elaboración propia.

Los resultados de la MEFI muestran un mejor resultado en las fortalezas que tiene la empresa a comparación de las debilidades, ya que la sumatoria de las fortalezas fue de 1.61 mientras que la

sumatoria de las debilidades fue de 1.36. Por ello los gerentes deben seguir aprovechando y mejorando las fortalezas con las que cuenta para poder seguir creciendo en el sector de gasodomésticos y tener en cuenta las debilidades para poder mitigarlas de la organización, y si es posible convertirlas en fortalezas.

### **Propuesta de mejora**

Mediante el desarrollo del diagnóstico interno y externo de la empresa MyF Super gas se dio a conocer las ventajas y desventajas con las que cuenta, de igual manera se hace hincapié en las falencias que tiene la empresa en cuanto a la organización interna que afecta su crecimiento en el sector en donde se ubica. Por este motivo se demuestra la falta de planeación estratégica, que no le permita alcanzar objetivos, metas y desarrollo de ventajas competitivas para un mejor posicionamiento.

Por lo anterior se propone crear para la empresa los siguientes componentes de la planeación estratégica

#### **Objetivo global**

El objetivo global da una información precisa y concisa acerca de lo que realmente quiere la organización y cuál es su meta, todo con el fin de dar sentido a sus funciones diarias y el poque de ellas. Es importante que en MyF Super gas se establezca un objetivo global para que los miembros de la organización conozcan y trabajen en conjunto para alcanzar dicho objetivo.

#### **Misión**

La misión explica la razón de ser de MyF Super gas y enfatiza en lo que se está haciendo en la actualidad para poder alcanzar los objetivos de la organización. La importancia radica en el hecho de que si los colaboradores conocen los objetivos que la empresa tiene en la actualidad pueden alinear sus labores con la misión de la organización.

#### **Visión**

La visión describe un escenario que la empresa idealiza como una meta en un tiempo establecido, por lo tanto, en MyF Super gas es primordial la estructuración de la visión, ya que el que los miembros conozcan esta meta, da apertura a que todos tenga una visión compartida y trabajen por ello, para lograr alcanzar ese escenario deseado por la organización.

#### **Valores**

Los valores hacen hincapié en la ética profesional que debe existir en cada acción cometida en MyF Super gas, en consecuencia, afecta la toma de decisiones por parte de los gerentes. El poder formalizar valores en la empresa dará información pertinente para los colaboradores en cuanto a la acciones debidas e indebidas y por ello los miembros de la organización actuaran de forma ética en cada accionar.

### Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas ofrecen un plan de acción dentro de MyF Super gas para poder alcanzar una meta establecida. Las estrategias están diseñadas para beneficiar a la organización, específicamente, en el crecimiento y desarrollo tanto interno como externo, por lo tanto, las acciones y labores estarían alineadas con las estrategias y el poder alcanzar la meta por las que fueron diseñadas.

### Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos van ligados a las estrategias, ya que ese sería el resultado esperado de tales estrategias, por lo tanto, son muy relevantes en MyF Super gas para que los colaboradores pongan en marcha las estrategias propuestas y las funciones entorno a ella se alineen con los objetivos corporativos y sean el resultado final.

### Presupuesto

Para la realización de la pasantía se tuvieron en cuenta los recursos económicos necesarios, centrado en la valoración del tiempo destinado por cada actor dentro del proceso para poder llevar a cabo el desarrollo del trabajo.

Tabla 9.

#### Presupuesto

Rubro	Valor mensual	Valor hora	Tiempo total invertido o en horas (semana l)	Valor total (semana l)	Semanas	Valor total	Financiado por
Pasante	908.526	3,785	20	75.700	38, 5	2,914,450	Pasante
Tutor organizacional	3.000.000	12.500	3	37.500	38, 5	1,443,750	Gerente de la empresa
Director de proyecto	4.500.000	15.000	1	18.750	38, 5	721,875	Uniagustiniana

Nota: Elaboración propia.

### Cronograma

Según Hernández & Pinzón (2021) el diagrama de Gantt es un instrumento para la ejecución de proyectos que se diseña con el fin de poder ordenar cronológicamente las actividades. Este

diagrama permite ver las actividades previstas desde el inicio hasta el final y con esto poder llevar un control del tiempo establecido. Por lo anterior, se tuvo en cuenta el diagrama para observar el tiempo en el que se desarrolló la pasantía, teniendo en cuenta cada aspecto del trabajo, pero de una forma general.

Tabla 10.

*Diagrama de Gantt*

N° Actividad	Inicio	Final	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Empalme con la empresa	feb-01	feb-15	■								
Charla con el director de proyecto	feb-16	mar-01	■	■							
Empezar a tratar la teoría de la planeación estratégica	mar-02	abr-01		■	■						
Conocer con mayor profundidad la empresa MyF Super gas	abr-02	jun-01			■	■	■				
Diseñar la metodología del trabajo	jun-02	jul-20					■	■			
Desarrollo de matrices para conocer interna y externamente la situación de MyF Super gas	jul-21	ago-10						■	■		
Realización de la propuesta de mejora	ago-11	sep-15							■	■	
Implementación de la propuesta de mejora	sep-16	oct-20								■	■
Conclusiones del proyecto	oct-21	oct-23									■

Nota: Elaboración propia.

## **Desarrollo de la propuesta**

Para la construcción de la planeación estratégica de la empresa MyF Super gas se tuvo en cuenta el proceso en cascada como lo proponen González & Rodríguez (2019).

### **Objetivo Global**

En la matriz PEYEA se observó que MyF Super gas se encuentra ubicada en el cuadrante competitivo, por lo tanto, como lo indica Cely & Torres (2016) las estrategias más acordes para la empresa son: integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Dicho lo anterior, una estrategia de penetración del mercado permitirá que MyF Super gas se encamine a generar mayores ventas en donde ya se encuentra, mediante alianzas estratégicas y mejorando el servicio al cliente. El objetivo y estrategia más coherente y compatible para la empresa MyF Super gas es el siguiente:

Establecer a MyF Super gas como la firma de Vanti más exitosa en Bogotá, prestando un servicio al cliente óptimo y teniendo una excelente relación con los proveedores, con el fin de ofrecer productos y servicios de calidad.

### **Objetivos organizacionales.**

Los objetivos organizacionales que se proponen para MyF Super gas están ligados a la misión y visión que se propone para la empresa, por lo tanto, permitirán ver específicamente lo que la organización está llevando a cabo para alcanzar dichas metas.

Los objetivos organizacionales o corporativos son los siguientes:

Incrementar las ventas entre un 7% y 10% en los próximos 3 años, focalizando las ventas en un sector de la sociedad y fidelizando a los clientes.

Mejorar el servicio al cliente entre un 10% y 20% en los próximos 3 años, capacitando al personal del centro de atención telefónica.

Optimizar infraestructura tecnológica entre un 30% y 50% en los próximos 3 años, adquiriendo 5 computadores nuevos y adquiriendo un servicio de internet con 100 megas de velocidad.

Mejorar la rentabilidad de la empresa entre un 10% y 20% en los próximos 3 años, mediante alianzas estratégicas con dos nuevos proveedores.

### **Misión.**

Para la estructuración de la misión se tuvieron en cuenta diferentes variables importantes para la empresa como lo son el sector en donde se ubica, las expectativas del cliente, las expectativas del gerente y los miembros de la organización, además se tuvieron en cuenta los resultados del



diagnóstico interno para entender lo que realmente necesita la empresa y lo que está dispuesta a realizar para poder crecer interna y externamente.

La misión acorde para la empresa MyF Super gas es la siguiente:

Nuestra misión en MyF Super gas es atender a la población de Bogotá en temas relacionados con el servicio de gas natural y con ello proporcionar gasodomésticos de calidad mediante un servicio óptimo y eficiente.

### **Visión.**

Para la estructuración de la visión se tuvieron reuniones con los gerentes y los miembros de MyF Super gas para conocer sus expectativas en cuanto al futuro de la empresa y cuál es su meta en un plazo establecido por ellos mismos.

La visión diseñada para MyF Super gas es la siguiente:

En el año 2026 MyF Super gas se destaca, entre las firmas de Vanti en Bogotá, por su eficacia y excelente servicio, que se diferencia por su calidad y compromiso, por lo tanto, es la firma preferida por los clientes.

### **Valores**

Los valores que han sido asignados para MyF Super gas definen a la empresa ética y moralmente, con la finalidad de que los colaboradores y los clientes asuman que en la empresa se trabaja con siguientes valores:

#### **Honestidad.**

Las acciones que se realizan en MyF Super gas día a día deben basarse en la honestidad, en donde no se comenten actos que atenten contra la transparencia que la empresa busca en cada uno de los negocios con sus proveedores, clientes, colaboradores y las diferentes partes interesadas de la empresa.

#### **Puntualidad.**

En MyF Super gas la puntualidad es muy relevante en cada cuestión que lo requiera, ya que con esto se demuestra la buena relación que quiere generar con los clientes y proveedores, además de la importancia de estas partes para la empresa.

#### **Adaptabilidad.**

El sector en el que se ubica MyF Super gas varía constantemente, esto se tiene en cuenta en la empresa, con el fin de prepararse ante cualquier cambio necesario y poder adaptarse con mayor facilidad a posibles escenarios futuros.

**Diligencia.**

En MyF Super gas la agilidad para resolver problemas internos y externos es muy importante para evitar retrasos que afecten en el funcionamiento de la empresa, además de querer ayudar a los clientes y proveedores ante cualquier inquietud o dificultad que se presente.

**Justicia.**

Para MyF Super gas las acciones deben ser justas para todos, sin importar el puesto entre los colaboradores, de igual manera todos los negocios que se realicen con los clientes y proveedores tendrán que ser justos para todas las partes.

**Respeto.**

El respeto es una virtud que actúa como pilar para todos los miembros de MyF Super gas, especialmente en el trato con todas las partes interesadas de la empresa, con ello se evitan problemas innecesarios. Las relaciones se basarán en la amabilidad y la tolerancia.

**Trabajo en equipo.**

Los colaboradores de MyF Super gas realizan sus labores teniendo en cuenta el compromiso para trabajar en equipo y la importancia de ello para poder alcanzar las metas propuestas diariamente.

**Estrategias organizacionales**

Para la identificación de las estrategias que puedan apoyar el crecimiento y apuesten al alcance de cada uno de los objetivos propuestos en la empresa MyF Super gas se hace uso de la matriz DOFA.

**Matriz DOFA.**

Esta matriz se construye con el apoyo del gerente de MyF Super gas, Pedro Suárez. La matriz DOFA permite evaluar a la organización tanto interna como externamente encontrando posibles ventajas y desventajas que actualmente retrasan el crecimiento de MyF Super gas, todo con el fin de diseñar estrategias que beneficien a la organización y contrarresten posibles fallas que puedan afectar el funcionamiento de esta. En esta matriz se analizarán puntos claves internos como lo son las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la organización, también puntos externos, oportunidades y amenazas. El resultado aporta la trazabilidad e información del camino que ha de tomar la empresa.

Tabla 11.

*Matriz DOFA*

<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociaciones con muchos proveedores</li> <li>2. Buen rendimiento sobre la inversión</li> <li>3. Amplio portafolio de productos</li> <li>4. Dispone de personal capacitado para labores entorno al servicio del gas natural</li> <li>5. Programa de incentivos por parte de la organización hacia los empleados</li> <li>6. Inversiones fructíferas dentro de la organización</li> <li>7. Equilibrio beneficioso entre los costos y gastos en la organización</li> <li>8. Constante control de las inversiones en cuanto a lo financiero</li> <li>9. Disponibilidad de bases de datos pertinentes para la organización</li> <li>10. La organización cuenta con un nivel de crecimiento óptimo en el sector del gas natural</li> <li>11. Otorgamiento de créditos por parte de Vanti</li> <li>12. Experiencia y conocimiento del mercado de gasodomésticos</li> </ol>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca innovación tecnológica</li> <li>2. Baja fidelización de los clientes hacia la empresa</li> <li>3. Publicidad baja o poco efectiva</li> <li>4. Poca variedad de canales de venta y distribución</li> <li>5. Frecuente rotación de personal</li> <li>6. Poca adaptabilidad del personal en la organización</li> <li>7. Recursos tecnológicos y de red de baja calidad</li> <li>8. No disponibilidad de herramientas para poder llevar a cabo trabajos técnicos complejos</li> <li>9. Falta de planeación estratégica</li> <li>10. Ventas limitadas únicamente a Bogotá y sus alrededores</li> <li>11. Nula comunicación post venta con los clientes</li> <li>12. Poca aprovechamiento del E-commerce</li> </ol>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrato socioeconómico 2 con mayor frecuencia en Bogotá</li> <li>2. Lealtad de los clientes</li> <li>3. Alianzas con fabricas o distribuidores de gasodomésticos</li> <li>4. Interés de empresas de otros sectores en los servicios de la organización</li> <li>5. Expansión de Vanti en más ciudades de Colombia</li> <li>6. Interés por el cambio de cilindros de gas por instalaciones más seguras.</li> <li>7. Aumento del consumo de gas en Bogotá</li> <li>8. Variedad de proveedores</li> <li>9. Legalización de barrios en Bogotá</li> <li>10. Aumento del portafolio de productos</li> <li>11. Subsidios del gobierno para el pago de facturas del servicio de gas</li> <li>12. Inversiones por parte de terceros</li> </ol>	<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política y económica en el país</li> <li>2. Cadenas de supermercados que ofrecen créditos para compra de electrodomésticos</li> <li>3. Constante crecimiento de la competencia</li> <li>4. Productos sustitutos</li> <li>5. Servicio al cliente de la competencia de mayor calidad</li> <li>6. Políticas gubernamentales</li> <li>7. Mayor reconocimiento de la competencia</li> <li>8. Publicidad efectiva por parte de los de la competencia</li> <li>9. Unificación de firmas de gas por parte de Vanti</li> <li>10. Precios más competitivos por parte de la competencia</li> <li>11. Nula comunicación post venta con los clientes</li> <li>12. Desaceleración de las inversiones de Vanti en Colombia</li> </ol>

Nota: Elaboración propia.

En la matriz DOFA se observan debilidades que la empresa debe contrarrestar y posiblemente se pueden eliminar o mitigarlas de la empresa, ya que estas pueden afectar gravemente el funcionamiento y crecimiento de la empresa. Las oportunidades con las que cuenta la empresa dan una visión de lo pertinente que es diseñar estrategias para poder aprovechar todo lo que el ambiente externo tiene para la organización, para poder crecer en el sector. Las fortalezas muestran las posibles ventajas competitivas que puede desarrollar y estructurar MyF Super gas, estas contribuirán firmemente al crecimiento interno y externo de la empresa. Las amenazas que la empresa no pueden controlar, pero si se puede crear estrategias para anticiparse a las posibles e inminentes afectaciones que estas pueden traer a MyF Super gas, por lo tanto, se deben conocer y analizar una a una para conocer todo lo que se relaciona y rodea a cada ítem, con el fin de controlarlo.

#### **Estrategias DO, DA, FO y FA.**

A continuación, se presentan las estrategias que arroja la matriz DOFA, mediante el cruce de cada uno de los ítems que se encuentran allí, con el fin de poder relacionar cada ítem y encontrar una estrategia que mitigue posibles desventajas competitivas.

#### ***F-O (Fortalezas y oportunidades).***

*F-4 O-4.* MyF Super gas cuenta con personal capacitado en todas las labores que rodean al sector de gasodomésticos y la organización opta por encontrar personal que cumpla con la eficiencia esperada, por lo tanto, la empresa es totalmente competente para acceder a las contrataciones que exponen grandes empresas de diferentes sectores que requieren servicios entorno al gas natural.

*F-11 O-9.* La secretaria del hábitat en Bogotá a la hora de realizar la legalización de los barrios de invasión permite que los servicios públicos más importantes, entre ellos el de gas natural, puedan ser instalados legalmente en los hogares que así lo requieran. MyF Super gas puede ofrecer sus servicios de instalación a crédito para que los usuarios puedan acceder al gas natural con mayor facilidad.

*F-8 O-3.* Las alianzas e inversiones que MyF Super gas decida realizar con otras organizaciones del sector de gasodomésticos o diferentes a este, deberán contar con un constante control financiero, operativo y demás características de este, para evitar pérdidas y maximizar los beneficios que puedan existir en las negociaciones.

***D-O (Debilidades y oportunidades).***

*D-2 O-2.* MyF Super gas debe implementar un servicio al cliente que no solo se enfoque en la persuasión si no también en la fidelización, teniendo en cuenta el trato al cliente y la manera en la que se preste el servicio, evitando fallas en el proceso de compra.

*D-3 O-1.* Teniendo en cuenta que en Bogotá mayoritariamente la población se ubica en los estratos 2 y 3, MyF Super gas puede implementar publicidad enfocada en esta población para atraer clientes interesados en gasodomésticos, ya que en estos estratos se ubican el 90% de los clientes y la publicidad que tiene la organización actualmente es baja.

*D-11 O-10.* Un aumento en el portafolio de los productos en MyF Super gas daría lugar a que la organización preste un servicio post venta para garantizar el buen funcionamiento de todos los productos y servicios y de igual manera tener contacto para fidelizar a los clientes, con ello se podría seguir ofreciendo los productos y servicios a los clientes.

***F-A (Fortalezas y amenazas).***

*F-12 A-3.* MyF Super gas debe aprovechar la experiencia que tiene en el sector de gasodomésticos mediante la prestación de un servicio óptimo para evitar sanciones por parte de Vanti, ya que estas son frecuentes entre las firmas de gas, con el fin de destacar entre las firmas de Vanti.

*F-9 A-5.* MyF Super gas cuenta con bases de datos en donde se encuentran los datos de clientes que accedieron a los productos y servicios y de posibles clientes, por lo tanto, se deben tener en cuenta para ofrecer un buen servicio antes, durante y después de la venta y estar pendientes de las posibles necesidades que tengan los clientes.

*F-1 A-10.* Las negociaciones que actualmente tiene MyF Super gas deben ser evaluadas para observar cuales tienen mejores beneficios para la organización, todo con el fin de obtener mejores precios por parte de los proveedores que permitan ofrecer precios competitivos en el mercado que beneficien tanto a la empresa como al cliente.

***D-A (Debilidades y amenazas).***

*D-12 A-8.* La competencia muchas veces implementa publicidad por medios electrónicos o redes sociales y por este motivo atraen a más clientes. En MyF Super gas deben aprovechar los distintos medios de publicidad que existen actualmente y crear campañas publicitarias que atraigan clientes.

*D-8 A-7.* La competencia, principalmente otras firmas de Vanti, son más reconocidos por realizar trabajos especializados que implican el uso de herramientas más complejas, MyF Super gas no cuenta con algunas de esas herramientas y no puede acceder a prestar este tipo de servicios. La organización debe invertir en este tipo de herramientas para poder prestar servicios especializados y ganar reconocimiento en el sector.

*D-9 A-9.* MyF Super gas debe invertir en el crecimiento de la organización para no depender de Vanti en un futuro, con el fin de contemplar diferentes divisiones en la organización.

### **Objetivos por áreas.**

#### **Área de talento humano.**

Aplicar en la empresa MyF Super gas capacitaciones que mejoren el rendimiento en las labores diarias en un plazo de 3 años.

Generar una mejor estabilidad laboral entre los colaboradores de MyF Super gas en un plazo de 3 años.

#### **Área comercial.**

Dotar a los colaboradores de MyF Super gas de información relevante que pueda mejorar el servicio al cliente en un plazo de 3 años.

Definir una publicidad efectiva que llegue a nuevos clientes que se interesen en los productos y servicios de MyF Super gas y se encuentren ubicados en Bogotá y Soacha en un plazo de 3 años.

#### **Área de operaciones.**

Establecer, en un plazo de 3 años, una mayor comunicación asertiva entre los asesores comerciales y los asesores del centro de atención telefónica de MyF Super gas, para evitar una deficiente atención al cliente.

Identificar y generar posibles alianzas estratégicas con otras empresas que permitan generar mayores ventas para MyF Super gas en un plazo de 3 años.

#### **Área financiera.**

Controlar y disminuir los costos de operación que la empresa MyF Super gas tiene actualmente en un plazo de 3 años.

Verificar y examinar los contratos y negociaciones actuales que tiene MyF Super gas con sus proveedores en un plazo de 3 años, con el fin buscar mejores condiciones.

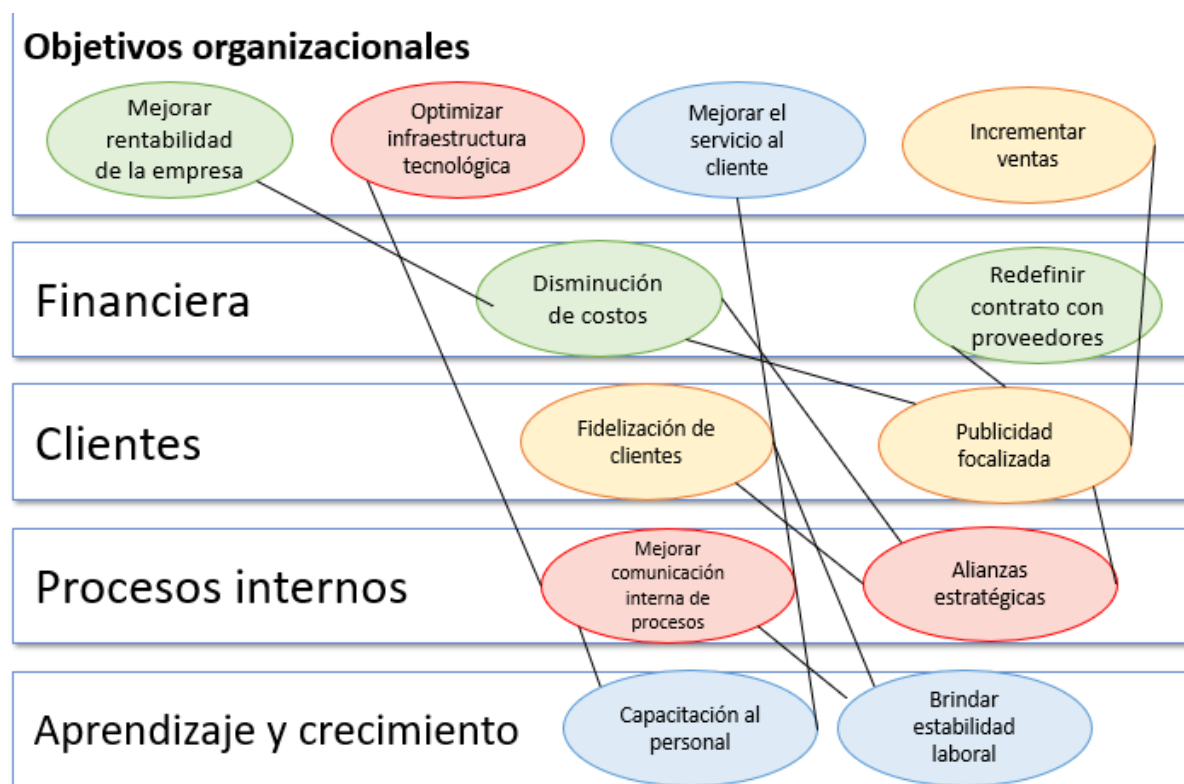
## Mapa estratégico

El mapa estratégico permite visualizar las estrategias más pertinentes para el mejoramiento de diferentes procesos de la empresa MyF Super gas, se visualiza desde la creación de un proceso y como mediante las relaciones con las posibles causas y efectos se puede esperar una mejora en cada uno de ellos.

El mapa estratégico diseñado para la empresa MyF Super gas tiene como finalidad que se exhiban los objetivos estructurados con anterioridad y conocer lo que se espera con la implementación de las estrategias para poder alcanzarlos. Por ello es importante que cada miembro de la organización conozca el mapa estratégico propuesto, para que se comprenda la estrategia y la perspectiva esperada por la organización, con la finalidad de que pueda ser implementada en cada acción y labor diaria.

Tabla 12.

Mapa estratégico empresa MyF Super gas



Nota: Elaboración propia.

## Indicadores que miden la propuesta de mejora

### Cuadro de mando integral

En el cuadro de mando integral se ubicaron los objetivos más relevantes para la empresa MyF Super gas y lo que realmente se espera, teniendo en cuenta indicadores, frecuencia de medición, el resultado esperado y el miembro de la organización responsable de su control. Con esta herramienta se tendrá una vigilancia constante al estado de la empresa, específicamente de sus objetivos y todo lo que conlleva la realización de estos.

Tabla 13.

#### Cuadro de mando integral de MyF Super gas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Disminución en los costos	20%	Semestral	20%	12%	7%		Gerente
		Redefinición de contratos con proveedores	30%	Trimestral	30%	20%	10%		Gerente
Clientes	Incrementar ventas	Fidelización de clientes	30%	Bimestral	30%	20%	10%		Gerente
		Publicidad focalizada efectiva	20%	Anual	20%	10%	5%		Gerente
Procesos	Optimizar la infraestructura tecnológica de la empresa	Mejora comunicación interna	70%	Semestral	70%	50%	20%		Gerente
		Aumento de alianzas estratégicas	50%	Anual	50%	30%	10%		Gerente
Capacidad de aprendizaje	Mejora en el servicio al cliente	Aumento capacitación del personal	2	Bimestral	2	1	0		Gerente
		Satisfacción por parte de los empleados	10%	Anual	10%	5%	2%		Gerente

Nota: Elaboración propia.

#### Financiera.

Para mejorar la rentabilidad en la empresa se propone la disminución de costos en un 20% y la redefinición de contratos con los proveedores en un 30% de los existentes en MyF Super gas con una revisión trimestral, ya que se pueden mitigar gastos innecesarios y mejorar las negociaciones



con los proveedores, para que la liquidez disponible se pueda orientar a un fin más beneficioso y con ello incrementar la rentabilidad en MyF Super gas.

**Clientes.**

Para incrementar las ventas se propone del 100% de los clientes que acuden a la empresa un 30% de ellos debe fidelizarse a MyF Super gas bimestralmente, de igual manera la publicidad focalizada que se diseñe en la empresa debe atraer a un 20% más de público anualmente, teniendo en cuenta publicidades anteriores. Estas acciones son pertinentes para la atracción y fidelización de un mayor público y por lo tanto la mejora de las ventas.

**Procesos.**

Para optimizar la infraestructura tecnológica de la empresa se propone mejorar la comunicación interna entre áreas en un 20% con una revisión semestral y aumentar las alianzas estratégicas, con una vigilancia anual de que sean efectivas, en un 50%, con la finalidad de apoyar el mejoramiento interno de la empresa que resulte en un mejor desempeño en las labores por parte de los colaboradores.

**Capacidad de aprendizaje.**

Para lograr el objetivo de mejorar el servicio al cliente se propone a la empresa el orientar sus acciones en función de lograr aumentar la satisfacción de los empleados en un 10% y desarrollar dos capacitaciones bimestrales al personal. Esto influirá en la atención al cliente, dado que un trabajador cómodo y capacitado hará mejor sus funciones.

## Conclusiones y recomendaciones

La planeación estratégica es una herramienta empresarial muy importante en la actualidad para que una empresa pueda tener una organización interna óptima, con la finalidad de que consiga crecer en el sector en donde se ubica y convertirse en una empresa exitosa, ya que la planeación permite que una empresa genere ventajas competitivas, además de alinear sus acciones entorno a sus objetivos, esto conlleva muchos cambios que las empresas deben estar dispuestas a asumir para poder alcanzar cada una de sus metas.

Mediante toda la información recolectada en MyF Super gas se pudo conocer que es una empresa que realmente tiene oportunidades de crecimiento en el sector de gasodomésticos, puede generar ventajas competitivas que lleven a la empresa a ser exitosa y cuenta con los recursos y los medios para fortalecerse organizacionalmente día a día, pero no hay una organización interna que garantice todos los beneficios anteriormente mencionados. Por lo tanto, es necesario la implementación de una planeación estratégica en la empresa para garantizar el crecimiento de esta y el alcance de cada una de sus metas.

El desarrollo de esta propuesta de planeación estratégica para MyF Super gas, se realizó específicamente para la empresa teniendo en cuenta cada característica de ella, por lo tanto, la pasantía proporcionó a MyF Super gas las herramientas más pertinentes para poder organizarse y crear beneficios internos que lleven a la empresa a ser líder entre las firmas de Vanti en Bogotá.

Se formuló para la empresa la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias a partir del análisis interno y externo realizado con el apoyo de las herramientas estratégicas PEYEA, MEFI, MEFE, diamante de Porter, MPC, PESTEL y DOFA .

A partir de la gran estrategia identificada en matriz PEYEA, se establecieron los siguientes cuatro objetivos organizacionales, los cuales abordan a toda la organización:

Incrementar las ventas entre un 7% y 10% en los próximos 3 años, focalizando las ventas en un sector de la sociedad y fidelizando a los clientes.

Mejorar el servicio al cliente entre un 10% y 20% en los próximos 3 años, capacitando al personal del centro de atención telefónica.

Optimizar infraestructura tecnológica entre un 30% y 50% en los próximos 3 años, adquiriendo 5 computadores nuevos y adquiriendo un servicio de internet con 100 megas de velocidad.

Mejorar la rentabilidad de la empresa entre un 10% y 20% en los próximos 3 años, mediante alianzas estratégicas con dos nuevos proveedores.

Con ayuda del mapa estratégico y el CMI se estructura el plan estratégico a seguir en la empresa, el mapa interrelaciona las cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan; financiera, Clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con los objetivos de cada área de acuerdo con las estrategias definidas para alcanzar los objetivos organizacionales. En el CMI se traduce todo el plan estratégico a los respectivos indicadores de seguimiento.

La propuesta fue presentada al gerente de MyF Super gas, Pedro Suárez, el cual se mostró interesado en todos los beneficios que ofrece la planeación estratégica para la empresa, ya que observó los resultados obtenidos en cada herramienta utilizada en el documento y pudo observar que efectivamente la empresa está detenida en cuanto a su crecimiento y no ha generado ventajas en todo su tiempo en el mercado, ya que no conocían este tipo de herramientas organizacionales. El acta de entrega de la pasantía se puede consultar en el anexo C.

Se recomendó a la empresa MyF Super gas la pronta puesta en marcha de la planeación estratégica diseñada para ella, ya que como lo demostraron los resultados en toda la pasantía, es necesaria la planeación en la organización interna para que la empresa pueda empezar a crecer como no lo ha hecho en casi 10 años, ya que no están aprovechando los beneficios organizacionales que ofrece el sector de gasodomésticos ni tampoco las posibles ventajas competitivas con los que actualmente cuenta la empresa.

También se sugiere a la empresa que puedan invertir en una mejora en el área de recursos humanos, ya que es una problemática bastante visible la poca adaptabilidad de los empleados en la empresa, esto resulta en la rotación constante de empleados lo que conlleva al gasto de tiempo y recursos económicos. En la recomendación se resaltó la importancia de generar capacitaciones para la mejora en el servicio al cliente ya que es básico para generar fidelidad y con ello más utilidades que benefician a toda la empresa.

## Referencias

- Africano, M (2021) Así va la legalización de barrios en Bogotá. Recuperado en: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/habitat/legalizacion-de-barrios-en-bogota-0>
- Aguirre, D, Durán, S. (2018) Estudio de la competitividad de una empresa desde la perspectiva de RRHH según la teoría del diamante de Porter. Recuperado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT7147.pdf>
- Álvarez, D, Leandro, A. (2016) Herramientas de análisis estratégico. Recuperado en: [https://www.researchgate.net/profile/Diego-Peralta-7/publication/322200470\\_Herramientas\\_de\\_Analisis\\_Estrategico/links/5a4b19ef458515f6b05b54d3/Herramientas-de-Analisis-Estrategico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Diego-Peralta-7/publication/322200470_Herramientas_de_Analisis_Estrategico/links/5a4b19ef458515f6b05b54d3/Herramientas-de-Analisis-Estrategico.pdf)
- Benavides, B, Mejía, D (2018) Diseño de una planeación estratégica para la empresa Eurogas palmira s.a.s. para el periodo 2018-2023. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19313>
- Cely, O, Torres, F (2016) Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la empresa eco-productos y servicios mol S.A.S. en la ciudad de Sogamoso, Boyacá. Recuperado de: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1673/1/TGT-365.pdf>
- Chiavenato, I (2017) Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones, 3 edición. Recuperado en: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Dussán, C, Serna, H (2017) Planeación estratégica para MiPymes. Recuperado en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/20085>
- Equipo editorial grupo Bancolombia (2020) El rol de las empresas para reactivar a Colombia de una manera consiente en una nueva fase. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capitalinteligente/tendencias/sostenibilidad/rol-empresas-reactivacion-colombia>
- Fajardo, L (2020). Análisis PESTEL basados en mapas de decisión difusos para la ordenación de factores de riesgo en la planificación territorial del cantón Vinces, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/51206/1/1.%20INFORME%20DEL%20ART%20%8dCULO%20PROFESIONAL%20DE%20ALTO%20NIVEL.pdf>
- Garcés, D, Mena, J (2016) Planeación estratégica para el incremento de las ventas y mejoramiento del proceso competitivo de la empresa EDS Milenium S.A.S de la ciudad de buenaventura.

Recuperado de:  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13164/0593712.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, J, Duran, S, Cardeño, E, Prieto, R, García, E, Paz, A (2017) Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Recuperado en: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1764>

Gracia, E, Gracia, K, Rodríguez, L (2019) Promoción de valores y políticas organizacionales a partir del derecho público en instituciones de seguridad ciudadana. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7049454>

Gonzales, J, Rodríguez, M (2019) Manual práctico de planeación estratégica. Recuperado en: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Guzmán, E, Alejo, O (2017) El estudio de casos: Una metodología efectiva para la investigación empresarial. Recuperado en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p10.pdf>

Hernández, D, Pinzón, J (2021) Plan de negocio y financiero para la creación de una cooperativa financiera. Recuperado de:  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35854/1/2021\\_plan\\_negocios\\_financiero.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35854/1/2021_plan_negocios_financiero.pdf)

Jaramillo, C, Escobar, L, Camacho, G, Rodríguez, R, Martinez, W, Rojas, M (2021) Proyección demanda de energía eléctrica y gas natural. Recuperado en:  
[https://www1.upme.gov.co/DemandayEficiencia/Documents/UPME\\_Proyeccion\\_Demanda\\_Energia\\_Junio\\_2021.pdf](https://www1.upme.gov.co/DemandayEficiencia/Documents/UPME_Proyeccion_Demanda_Energia_Junio_2021.pdf)

La República (2021) Standard & Poor's bajo la calificación de Colombia a BB+ y le quito el grado de inversión. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/standard-poors-bajo-calificacion-de-colombia-a-bb-y-le-quito-el-grado-de-inversion-3172634>

Lopezosa, C (2020) Entrevistas semiestructuradas con Nvivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. Recuperado en:  
[https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa\\_Methodos\\_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lorduy, J. (2020) Las marcas Haceb, Mabe y Challenger dominan un mercado que mueve \$3,3 billones. Recuperado en: <https://www.larepublica.co/empresas/haceb-mabe-y-challenger-dominan-un-mercado-que-mueve-33-billones-3159928>

- Michaux, S, Cadiat, A, Bernal, L (2016) Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. Recuperado en:  
[https://books.google.com.co/books?id=mWLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=mWLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009) Resolución número 1509 del 5 de junio de 2009. Recuperado en: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/597a059c-db5d-4f5a-88b9-c8ec8de3478a/Resolucion-1509-del-5-de-junio-de-2009-Por-la-cual.aspx>
- Ministerio de minas y energía (1997) Resolución número 0067 del 21 de diciembre de 1995. Recuperado en: <http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/Indice01/Resoluci%C3%B3n-1995-CRG95067>
- Ministerio de Minas y Energía (1997) Resolución número 108 de 19, 9 de julio de 1997. Recuperado en: <http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/Indice01/Resoluci%C3%B3n-1997-CR108-97>
- Ministerio de Minas y Energía (2003) Resolución número 011 del 12 de febrero de 2003. Recuperado en: <http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/Indice01/Resoluci%C3%B3n-2003-CREG011-2003>
- Moreta, M (2018) Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. Recuperado de:  
<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83/79>
- Muñoz, J (2017) Propuesta de un plan estratégico para una pyme de la industria energética del gas, en la región del bío bío. Caso aplicado a la empresa de servicios rabbit s.a. Recuperado en: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/3012>
- Norma técnica colombiana (2003) Especificaciones para la instalación de artefactos a gas para la producción instantánea de agua caliente. Recuperado en:  
<https://drive.google.com/file/d/0BxNGBpbZj1VuRExBeXRzVnJvR3M/view?resourcekey=0-85EbpBOflBu0DbafCsATCw>
- Ocampo, R. (2021) A Colombia le quedan reservas de petróleo para 6,3 años y de gas para otros 7,7. Recuperado en: <https://www.larepublica.co/economia/a-colombia-le-quedan-reservas-de-petroleo-para-63-anos-y-de-gas-para-otros-77-3179277>

- Oyaque, S, Santamaria, E, López, Z (2020) Herramientas de gestión-cuadro de mando integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas- Caso Obra Social Sopena Oscus- Ecuador. Recuperado en: <https://ww.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>
- Perdomo, L. (2018) Los impactos ambientales de las plantas de regasificación Vs la confiabilidad en el suministro de gas natural en Colombia. Recuperado en: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/19989/1/Prestacion%20servicio%20publico%20de%20gas%20%28Articulo%20Final%207%29.pdf>
- Portafolio (2019) Suben reservas de crudo, pero bajan las de gas natural. Recuperado en: <https://www.portafolio.co/economia/reservas-de-petroleo-en-colombia-suben-de-5-7-a-6-2-anos-529499>
- Quiroga, Y (2018) Aportes de la planeación estratégica al diseño y ejecución de los objetivos organizacionales. Recuperado en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17871>
- Ruiz, G (2018) Direccionamiento Estratégico para una empresa del Sector Gas Natural: Estudio de Caso para optar al título de Magister en Administración de Negocios. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18617/RuizEstrada-GisellaMaria-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar, C (2021) La tarifa de impuesta de renta a empresas en Colombia es de las más altas en la Oede. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/la-tarifa-del-impuesto-de-renta-a-empresas-en-colombia-es-de-las-mas-altas-de-la-ocde-3152287>
- Torres, M (2018) Análisis, diagnóstico y planteamiento estratégico de una empresa comercializadora del servicio de gas natural para tipo de uso residencial en Villavicencio - Meta. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15114/2018MarianaTorres1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Unidad de Planeación Minero Energético (2019) Realizar un estudio que permita formular un programa actualizado de sustitución progresiva de leña como energético en el sector residencial en Colombia, con los componentes necesarios para su ejecución. Recuperado en: [https://www1.upme.gov.co/Hidrocarburos/Plan\\_sustitucion\\_progresiva\\_Lena.pdf](https://www1.upme.gov.co/Hidrocarburos/Plan_sustitucion_progresiva_Lena.pdf)
- Valenzuela, C. (2016) Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Recuperado en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vanti (s.f) Normativa. Recuperado en: <https://www.grupovanti.com/industria/normativa/>

Young, A (2017) Propuesta para el diseño e implementación del mapa estratégico y Balanced Scorecard de Nucleoeléctrica Argentina S.A. Recuperado en:  
<https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11197>



## Anexos

### Anexo A. Autorización realización de la pasantía.

Estimados señores:

Universitaria Agustiniana

Ciudad de Bogotá

Asunto: Practicas Universitarias en la empresa MyF Super gas S.A.S

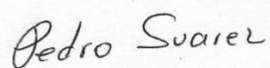
Por medio de la presente, yo PEDRO MIGUEL SUAREZ SUAREZ identificado con la cedula de ciudadanía 11.389.040 de Bogotá en representación de la empresa MyF Super gas S.A.S, informo que se otorga la autorización a la estudiante de administración de empresas de la universitaria agustiniana YULY ALEXANDRA ALBA SUAREZ identificada con la cedula de ciudadanía 1.233.499.482 de Bogotá a realizar el plan de mejoramiento, con su propuesta para mejorar la estrategia en cuanto a canales comerciales de la empresa MyF Supergas S.A.S, la fecha de inicio programada es el 10 de febrero 2021 y finalización 10 de junio de 2021, teniendo en cuenta 2 horas de trabajo aprobado 5 días a la semana. La tutora asignada es DERLY JOHANA REINA CORTES, en calidad de secretaria de la empresa, para una comunicación directa con ella su celulares 3208502419 y e-mail [johannareina35@gmail.com](mailto:johannareina35@gmail.com). Nuestra empresa se encuentra complacida de poder permitir a la estudiante implementar ideas que beneficien a nuestra organización.

Atentamente

Pedro Miguel Suarez

C.C 11.389.040 de Bogotá

Representante Legal de MyF Super gas S.A.S



**Anexo B. Acta reunión entrevista****Acta N° 1****Reunión con gerente de MyF Super gas****Lugar:** Oficina de MyF Super gas**Hora:** 10:30 AM**Fecha:** 18/09/2021**Orden del día:**

Desarrollar entrevista semiestructurada con el gerente de la empresa, Pedro Miguel Suárez.

1. Dar apertura a la charla de la pasantía y el avance en el desarrollo
2. Generar las preguntas propuesta en la entrevista para que sean contestadas por el gerente
3. Redactar las respuestas del gerente
4. Dar por finalizada la entrevista semiestructurada

**MYF SUPERGAS S.A.S.**  
NIT. 900.449.570-1  
Código de 25/27  
Tubo: 798 88 21 - 782 88 02  
Cel: 315 401 5928  
E-mail: myfsupergasob@gmail.com

Firma tutor organizacional \_\_\_\_\_

Yuly Alba

Firma Pasante \_\_\_\_\_

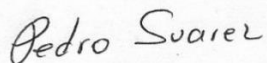
:

**Anexo C. Acta de entrega****Acta de entrega**

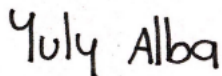
Entrega de la pasantía **Planeación estratégica en la empresa MYF SUPERGAS S.A.S.**

El día 20 de octubre de 2021, el gerente de la empresa MyF Super gas, Pedro Miguel Suárez identificado con la cedula de ciudadanía 11.389.040 recibe a su entere satisfacción la pasantía realizada por la estudiante Yuly Alexandra Alba identificada con la cedula de ciudadanía 1.233.499.482.

Terminado el acta de entrega, se suscribe la presente en señal de conformidad, gratitud y aprobación.



Firma tutor organizacional \_\_\_\_\_



Firma Pasante \_\_\_\_\_