

**REDISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE PLANEACION CORPORATIVA  
DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL TGI S.A E.S.P**

**MARIA ALEJANDRA ARDILA SALTARIN**

**ID: 000130936**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2013**

**REDISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE PLANEACION CORPORATIVA  
DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL TGI S.A E.S.P**

**MARIA ALEJANDRA ARDILA SALTARIN**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**DIRECTOR:  
ARGEMIRO LEAL PLATA  
ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2013**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bucaramanga, Agosto 2013**

## **DEDICATORIA**

Dedicarle mi esfuerzo y trabajo a Dios pues es quien sinceramente se alegra de mis triunfos. A mis padres y hermanos que fueron luz y risas cuando el camino era estrecho. Y a mis amigos y compañeros que me acompañaron durante este proceso. A todos ellos les dedico este trabajo y espero me sigan acompañando para disfrutar juntos de más metas alcanzadas.

## AGRADECIMIENTOS

***“No hay nada imposible, porque los sueños de ayer son las esperanzas de hoy y pueden convertirse en realidad mañana”***

Como siempre y en primer lugar a Dios gracias pues sin su luz y bendición esto no sería posible.

Gracias a mis padres por su amor, apoyo y guía a lo largo de mi carrera universitaria y de toda mi vida.

Gracias a mis hermanos porque son mis mejores amigos y mis impulsores para convertirme en un ser integral que mejora cada día.

Agradezco a la Transportadora de Gas Internacional S.A ESP por permitirme llevar a cabo mi trabajo allí y a todas las personas que compartieron conmigo esta etapa; muy especialmente agradezco a mi Jefe inmediato durante la práctica, pues sus consejos sacaron lo mejor de mí en momentos difíciles.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	14
<b>1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	15
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA.....	15
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	15
1.3 SERVICIOS.....	15
1.3.1 SERVICIOS REGULADOS .....	15
1.3.2 SERVICIOS NO REGULADOS .....	15
1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS .....	15
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	15
1.6 TELEFONO .....	16
1.7 DIRECCIÓN .....	16
1.8 RESEÑA HISTÓRICA .....	16
1.9 DESCRIPCIÓN ÁREA DE TRABAJO .....	17
1.10 SUPERVISOR TÉCNICO.....	18
2.1 Diagrama de flujo Benchmarking .....	19
2.2 Diagrama de flujo Informe de Gestión Sostenible .....	20
2.3 Diagrama de flujo Sistema de Gestión de Riesgos .....	21
2.4 Diagrama de flujo Plan Estratégico Corporativo .....	22
<b>3 ANTECEDENTES</b> .....	23
<b>4 JUSTIFICACIÓN</b> .....	24
<b>5 OBJETIVOS</b> .....	25
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	25
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	25
<b>6 MARCO TEÓRICO</b> .....	26
<b>7 METODOLOGÍA</b> .....	28
<b>8 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS</b> .....	29
8.1 Mejoras propuestas.....	29
8.2 Propuestas implementadas .....	30
8.2.1 Diseño Técnico.....	30
8.2.2 Diseño Social .....	31
<b>CONCLUSIONES</b> .....	36

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	37
<b>WEBGRAFIA</b> .....	38
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	39

## LISTADO TABLAS

<b>Tabla 1. Participación accionaria.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla2. Importancia y dificultad de tareas.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla3. Distribución carga laboral Benchmarking.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla4. Distribución carga laboral informe de gestión sostenible.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla5. Distribución carga laboral sistema gestión de riesgos.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla6. Distribución carga laboral plan estratégico corporativo.....</b>	<b>34</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura1. Estructura organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura2. Diagrama de flujo Benchmarking.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura3. Diagrama de flujo Informe de Gestión Sostenible.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura4. Diagrama de flujo Sistema de Gestión de Riesgos.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura5. Diagrama de flujo plan estratégico corporativo.....</b>	<b>22</b>

## LISTADO GRÁFICAS

Gráfica1. Participación accionaria.....	17
-----------------------------------------	----

## GLOSARIO

**Mejora continua:** Pretende mejorar los productos, servicios y procesos, con base en la estabilización del proceso y la oportunidad de mejora.

**Impulsores de cambio:** Son aquellos puntos críticos los cuales, tratados de la forma correcta representan cambios benéficos y efectivos.

**Asesor:** Cargo suscrito a la Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios el cual se encarga de estructurar, coordinar, orientar y hacer seguimiento a los planes, proyectos y sistemas de gestión de TGI S.A. ESP, estableciendo indicadores y programas de evaluación para la proyección de escenarios futuros de la Empresa.

**Profesional I:** Cargo suscrito a la Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios el cual se encarga de efectuar las labores asociadas a su cargo y demás labores que se contemplen en el plan de trabajo de la Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios.

**La nube:** Servicios que se utilizan a través de Internet; permite una separación funcional entre los recursos que se utilizan y los recursos de tu computadora, esto es: se utilizan recursos en un lugar remoto y que se acceden por Internet.

**RUT:** Reglamento Único de Transporte de Gas Natural

**Benchmarking:** El procesos de encontrar los puntos de referencia pertinentes para nuestros procesos y entender las diferencias de proceso que explican las diferencias en resultados.

**Kick Off:** El kick off es un encuentro entre los responsables del proyecto y el cliente en el que se habla sobre todo lo que tenga que ver con el nuevo proyecto.

**Data Clinic:** Es una Revisión grupal en la cual se debaten incongruencias mencionadas en el Kick Off.

**Planeación corporativa:** Es la actividad directiva que tiene como finalidad principal analizar y evaluar la marcha del medio ambiente político, económico y social que pudiera afectar a la organización.

**Direccionamiento estratégico:** Es el insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa en la empresa a partir de la formulación de las finalidades y propósitos, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, convirtiéndose así en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

**SIG:** Abreviatura Sistema de Información Gerencial

**PEC:** Abreviatura Plan Estratégico Corporativo

**GPNN:** Abreviatura para Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios

## **RESUMEN**

**TITULO:** REDISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE PLANEACION CORPORATIVA DE LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL TGI S.A E.S.P

**AUTOR:** MARIA ALEJANDRA ARDILA SALTARIN

**FACULTAD:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIRECTOR:** ARGEMIRO LEAL PLATA

Al interior de la Transportadora de Gas Internacional S.A ESP, en la Gerencia de Planeación, se realizó una documentación integral de los procesos que allí se llevan a cabo, identificando en ellos subprocesos adicionales y su relación con las demás áreas de la empresa. A partir de esta preliminar, se observan oportunidades de avance decisivo las cuales se estructuran como visiones de cambio. Inmediatamente se propone un diseño técnico y social que logra optimizar los procesos y recursos dentro del marco de trabajo. Finalmente se logra implementar el diseño técnico propuesto y se estructura el diseño social únicamente como propuesta debido a que para su aprobación es necesario llevar a cabo un proceso adicional por el área de Recursos Humanos.

**PALABRAS CLAVES:** reingeniería, impulsores de cambio, mejoramiento continuo, planeación estratégica y direccionamiento estratégico.

## **ABSTRACT**

**TITLE:** REDESIGN AND IMPLEMENTATION OF CORPORATE PLANNING PROCESS OF INTERNATIONAL GAS TRANSPORT TGI SA ESP

**AUTHOR:** MARIA ALEJANDRA ARDILA SALTARIN

**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERING

**DIRECTOR:** ARGEMIRO LEAL PLATA

Inside the Transportadora de Gas Internacional S.A ESP, in the Planning Department, we conducted a comprehensive documentation of the processes that take place there, identifying inside them additional threads and its relation to other areas of the company. From this preliminary fact we can observe breakthrough opportunities which are structured as visions of change. Immediately we propose a technical and social design which can optimize the processes and resources within the setting of the job. Finally we can implement the proposed technical design and social design is structured only as a proposal due to the fact that for its approval is necessary to conduct additional processing by the Human Resources area.

**KEYWORDS:** reengineering, drivers of change, continuous improvement, strategic planning and strategic management.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como tema de trabajo la reingeniería rápida de los procesos para lograr un mejoramiento decisivo del rendimiento dentro de la Gerencia de Planeación de la Transportadora de Gas Internacional S.A ESP.

Durante el transcurrir del tiempo los procesos tienden a ser repetitivos y en la mayoría de los casos pierden la noción de mejora, por tal motivo la reingeniería permite cambiar el proceso para corregir la relación entre trabajo, trabajador, organización y su cultura para maximizar el negocio.

En un principio la Gerencia de Planeación se encontraba llevando a cabo procesos muy importantes tales como el Plan Estratégico Corporativo, la Gestión de Riesgos, el Benchmarking y el Informe de Gestión Sostenible; que afectaban directamente el direccionamiento estratégico de la empresa. Estos procesos eran llevados a cabo por 2 profesionales. A través del tiempo se observó el exceso de carga laboral y evidencio un deterioro en los procesos.

Se propuso llevar a cabo una reingeniería a través de 5 etapas de cambio en el almacenamiento y gestión de la información utilizada en los procesos y en la distribución de carga laboral que estos demandan, permitiéndole a la gerencia resolver los inconvenientes más inmediatos.

Estas etapas demandan: la preparación y documentación integral de la empresa, la Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios y el proceso de planeación corporativa. Posteriormente la identificación de procesos estratégicos que se desean rediseñar. Acto seguido, la observación de oportunidades de mejora y su estructuración como visiones de cambio. Paso siguiente, el diseño de una solución capaz realizar dicha visión. Finalmente, transformación del trabajo para lograr la solución propuesta y la mejora esperada.

Para este informe no se abarca la etapa de seguimiento y control de las mejoras propuestas, debido al periodo de trabajo en el que se estuvo en la empresa.

# **1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

## **1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA**

Transportadora de Gas Internacional TGI. S.A. ESP

## **1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

TGI realiza la operación y mantenimiento de la red de gasoductos más extensa de Colombia (3.774 kilómetros), prestando el servicio de transporte de gas natural en el denominado “sistema del interior del país”, mediante una red de gasoductos que se extiende desde La Guajira hasta Valle del Cauca y desde los Llanos Orientales hasta Huila y Tolima, atravesando así varios departamentos de la región andina. Así, el gas es llevado a las residencias, industrias, comercios y otros usuarios a través de redes domiciliarias de distribución o en forma directa.

El objeto social de TGI es la planeación, organización, diseño, construcción, expansión, ampliación, mantenimiento, operación y explotación comercial de los sistemas de transporte de gas natural propios y de los sistemas de hidrocarburos en todas sus formas. También podrá explotar comercialmente la capacidad de los gasoductos de propiedad de terceros por los cuales se pague una tarifa de disponibilidad.

## **1.3 SERVICIOS**

### **1.3.1 SERVICIOS REGULADOS**

1. Transporte de gas natural en Firme
2. Construcción, operación y mantenimiento puntos de entrada y/o salida.
3. Atención de solicitudes de nuevas conexiones en gasoductos propios.

### **1.3.2 SERVICIOS NO REGULADOS**

1. Desvíos de punto de entrada o puntos de salida.
2. Transporte de gas fuera de especificaciones RUT.
3. Parqueo y/o préstamo interrumpible de gas natural.
  - Servicio de parqueo y/o préstamo interrumpible continuo.
  - Servicio de parqueo y/o préstamo interrumpible eventual
  - Servicio de parqueo y/o préstamo interrumpible asociado a las cuentas de balance.

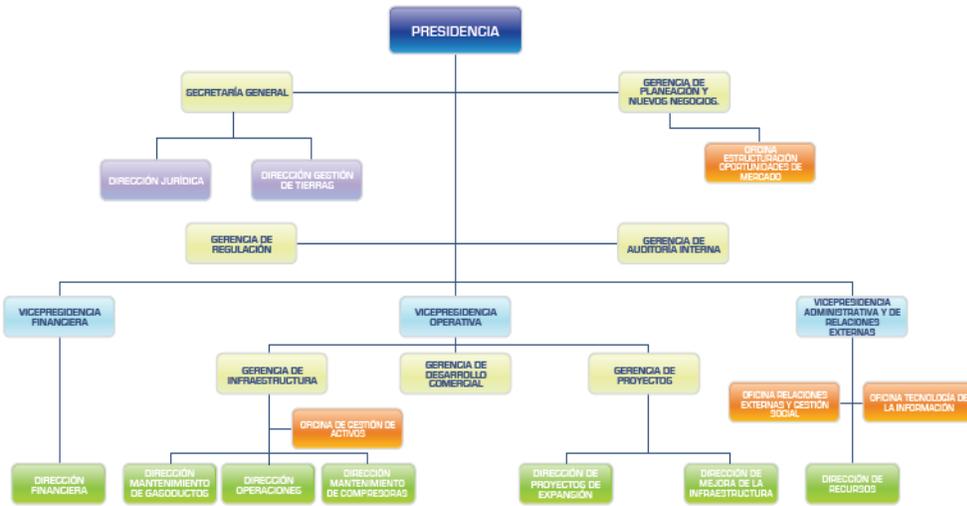
## **1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS**

Hasta la fecha, la Transportadora de Gas Internacional cuenta con 346 empleados entre planta y contratistas.

## **1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Transportadora de Gas Internacional posee una estructura organizacional funcional en la cual se agrupan las personas por sus funciones, actividades y relaciones de autoridad similares, en áreas determinadas.

**Figura1. Estructura organizacional**



Fuente: Informe de Gestión Sostenible 2012 TGI S.A ESP

## 1.6 TELEFONO

PBX 57 (7) 6320002 – FAX 57 (7)6325525

## 1.7 DIRECCIÓN

Cra 34 No. 41-51. Bucaramanga, Colombia

## 1.8 RESEÑA HISTÓRICA

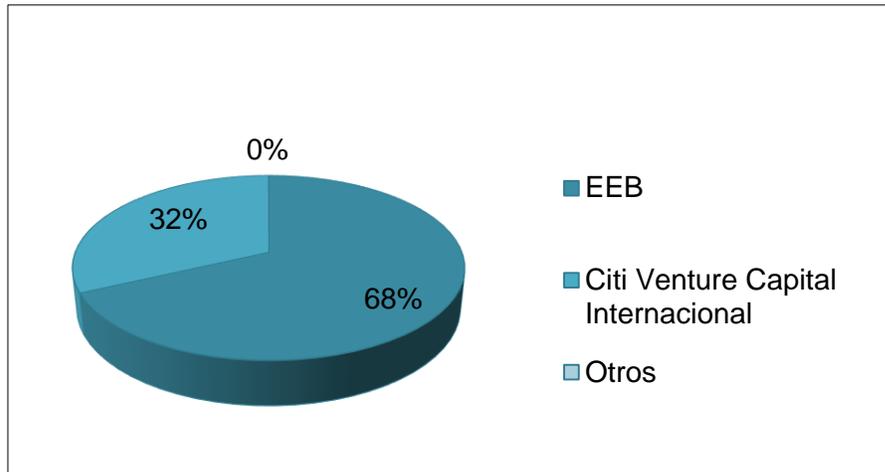
Con el propósito de consolidar su estrategia de expansión energética a partir del gas como combustible económico, ecológico y con proyección de futuro, el 6 de diciembre de 2006, la Empresa de Energía de Bogotá (EEB S.A ESP), de conformidad con autorización de su Junta Directiva de octubre de 2006, presentó una propuesta para comprar los derechos, activos y contratos de ECOGÁS, resultando favorecida por la mejor oferta económica.

El 16 de febrero de 2007 se constituyó TGI S.A ESP con 75.000.000 de acciones, de las cuales 73.435.860 (correspondiente al 97,91% del total accionario) fueron suscritas por el EEB S.A. ESP, mientras 1.564.140, (correspondiente al 2.09% de las acciones) fueron suscritas por el sector solidario, representado principalmente por trabajadores y cooperativas.

En Marzo de 2011 se firmaron los documentos compromisorios para el cierre de la transacción con Citi Venture Capital Internacional (CVCI), un inversionista de capital líder en mercados emergentes con un portafolio de inversiones de más de USD 7.000 millones de diferentes partes del mundo. La inversión en TGI ascendió a USD 400 millones.

Actualmente presenta una participación accionaria de la siguiente manera:

**Gráfica1. Participación accionaria**



Fuente: [www.grupoenergiadebogota.com](http://www.grupoenergiadebogota.com)

**Tabla 1. Participación accionaria**

ACCIONISTA	NUMERO DE ACCIONES	PARTICIPACIÓN
EEB	77.511.571,00	68,05%
Citi Venture Capital Internacional	36.355.426,00	31,92%
Otros	38.429,00	0,03%

Fuente: [www.grupoenergiadebogota.com](http://www.grupoenergiadebogota.com)

## 1.9 DESCRIPCIÓN ÁREA DE TRABAJO

La **Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios** de la Transportadora de Gas Internacional tiene como misión Planear, dirigir, coordinar y monitorear los procesos de Gestión Estratégica, Gestión de Riesgos y Desarrollo de Oportunidades de Inversión y Nuevos Negocios enmarcados dentro del Plan Estratégico de TGI y el Grupo Empresarial EEB que permita el permanente crecimiento de TGI S.A. ESP.

La práctica se llevó a cabo en la **Gerencia de planeación**, la cual tiene como misión estructurar, coordinar, orientar y hacer seguimiento a los planes, proyectos y sistemas de gestión de TGI S.A. ESP, estableciendo indicadores y programas de evaluación para la proyección de escenarios futuros de la Empresa.

Son los encargados de:

- Diseñar e implementar en conjunto con las demás áreas de la Empresa el Plan Estratégico Corporativo (PEC), promoviendo la generación de programas y planes de desarrollo y fortalecimiento a corto, mediano y largo plazo.
- Articular los Objetivos, Indicadores, Metas, proyectos y programas propuestos por cada área de la Empresa, en el Plan Estratégico Corporativo.
- Estructurar, Actualizar y Mantener la herramienta establecida para el control y seguimiento del PEC.
- Procesar, Analizar y Evaluar trimestralmente el cumplimiento de indicadores, planes y proyectos implementados por la Empresa.
- Estructurar y Elaborar el Informe de Gestión de TGI S.A. ESP.
- Implementar la metodología, el esquema y las convenciones sobre los cuales el proceso de gestión de la estrategia debe ser desarrollado.

**ROLES:** Traducción de la Estrategia, Mapa, BSC

**ACTIVIDADES:** Actualización del Plan Estratégico, Redefinición de objetivos, indicadores e iniciativas, Sistema de Información Gerencial.

- Diseñar y supervisar el proceso de gestión de la estrategia

**ROLES:** Alineación y comunicación, RAE, Iniciativas

**ACTIVIDADES:** Seguimiento BSC, Reuniones de Análisis Estratégico (RAE), Plan de comunicación e interiorización de la estrategia.

- Facilitar un proceso para identificar y compartir las mejores prácticas.

**ROLES:** Benchmarking

**ACTIVIDADES:** Preparar y construir la información requerida para el Benchmarking.

- Inteligencia estratégica (riesgos y/o amenazas, las oportunidades).

**ROLES:** Gestión de Riesgos.

**ACTIVIDADES:** Monitoreo de Riesgos

#### 1.10 SUPERVISOR TÉCNICO

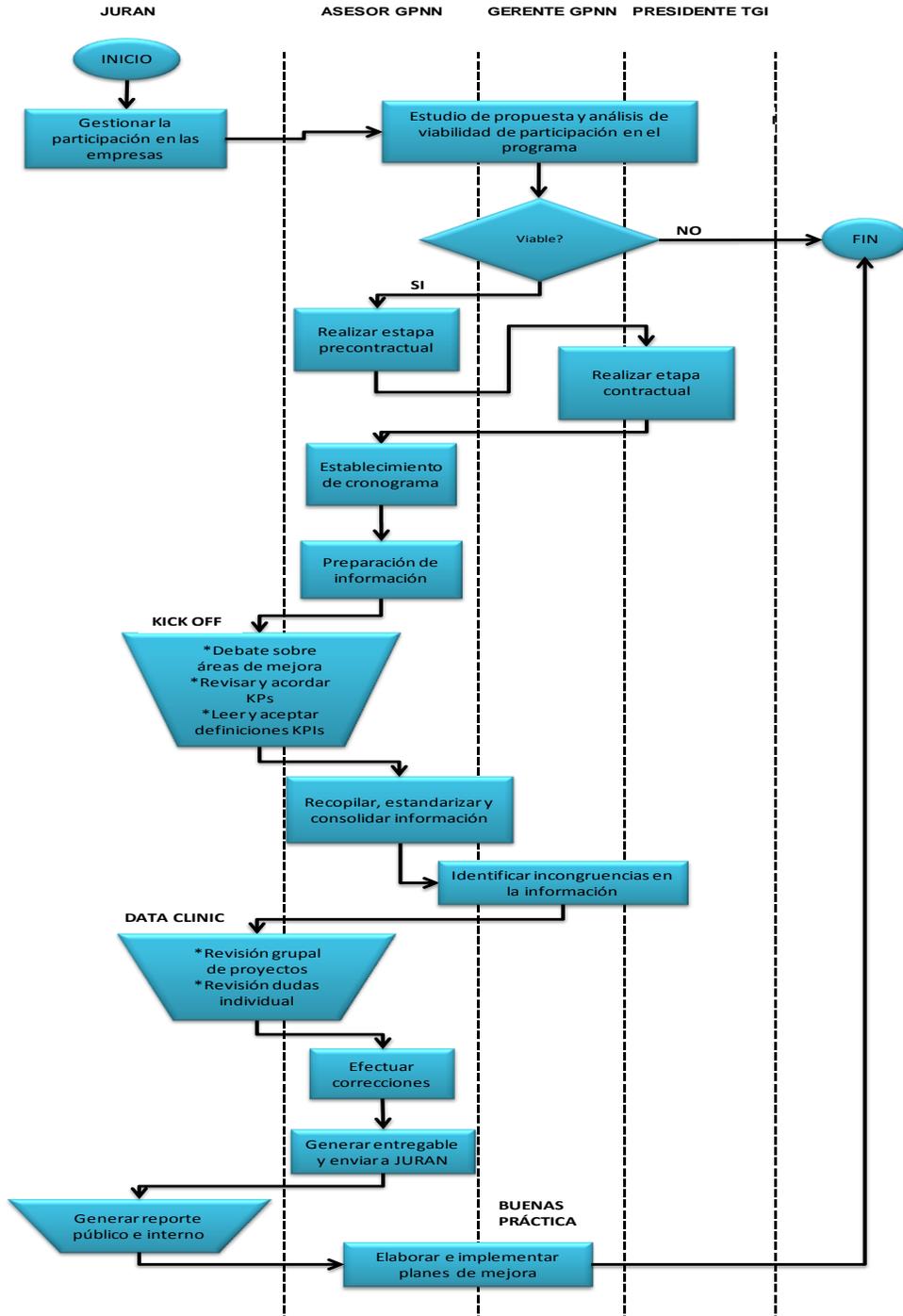
**Nombre:** Carolina Silva Márquez

**Cargo:** Asesor Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios.

## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1 Diagrama de flujo Benchmarking

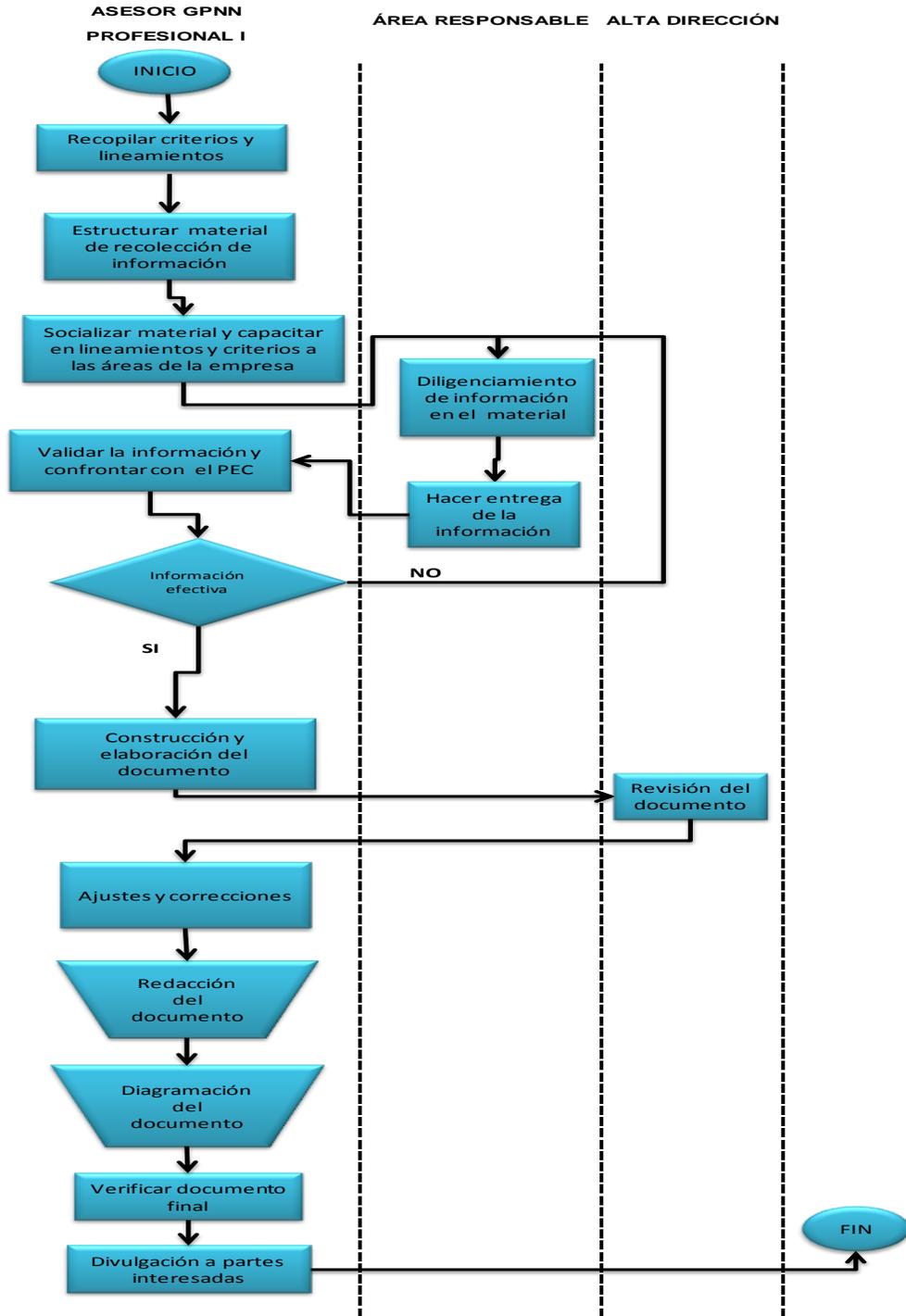
Figura2. Diagrama de flujo Benchmarking



Fuente: Creación propia

## 2.2 Diagrama de flujo Informe de Gestión Sostenible

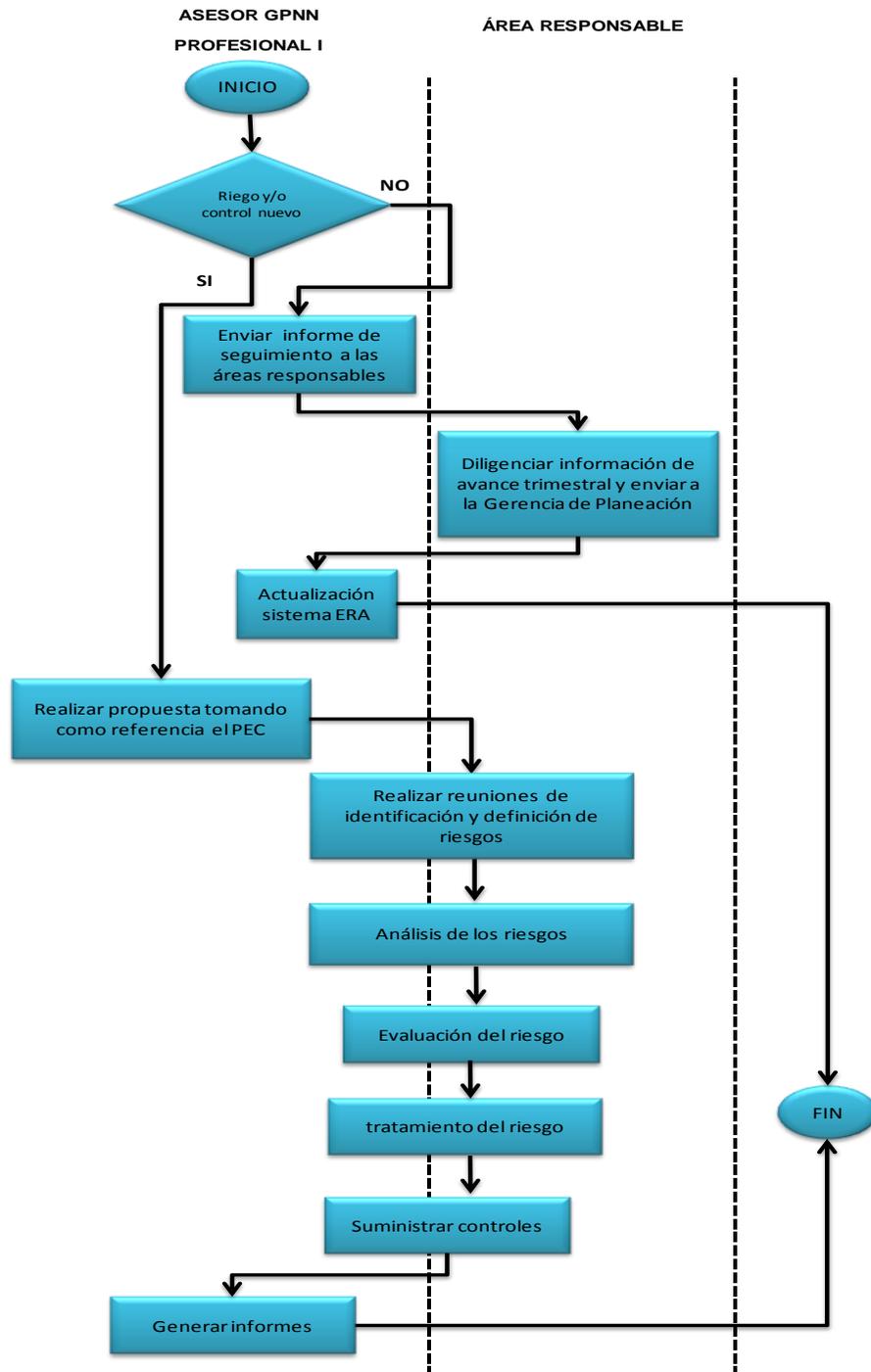
Figura3. Diagrama de flujo Informe de Gestión Sostenible



Fuente: Creación propia

## 2.3 Diagrama de flujo Sistema de Gestión de Riesgos

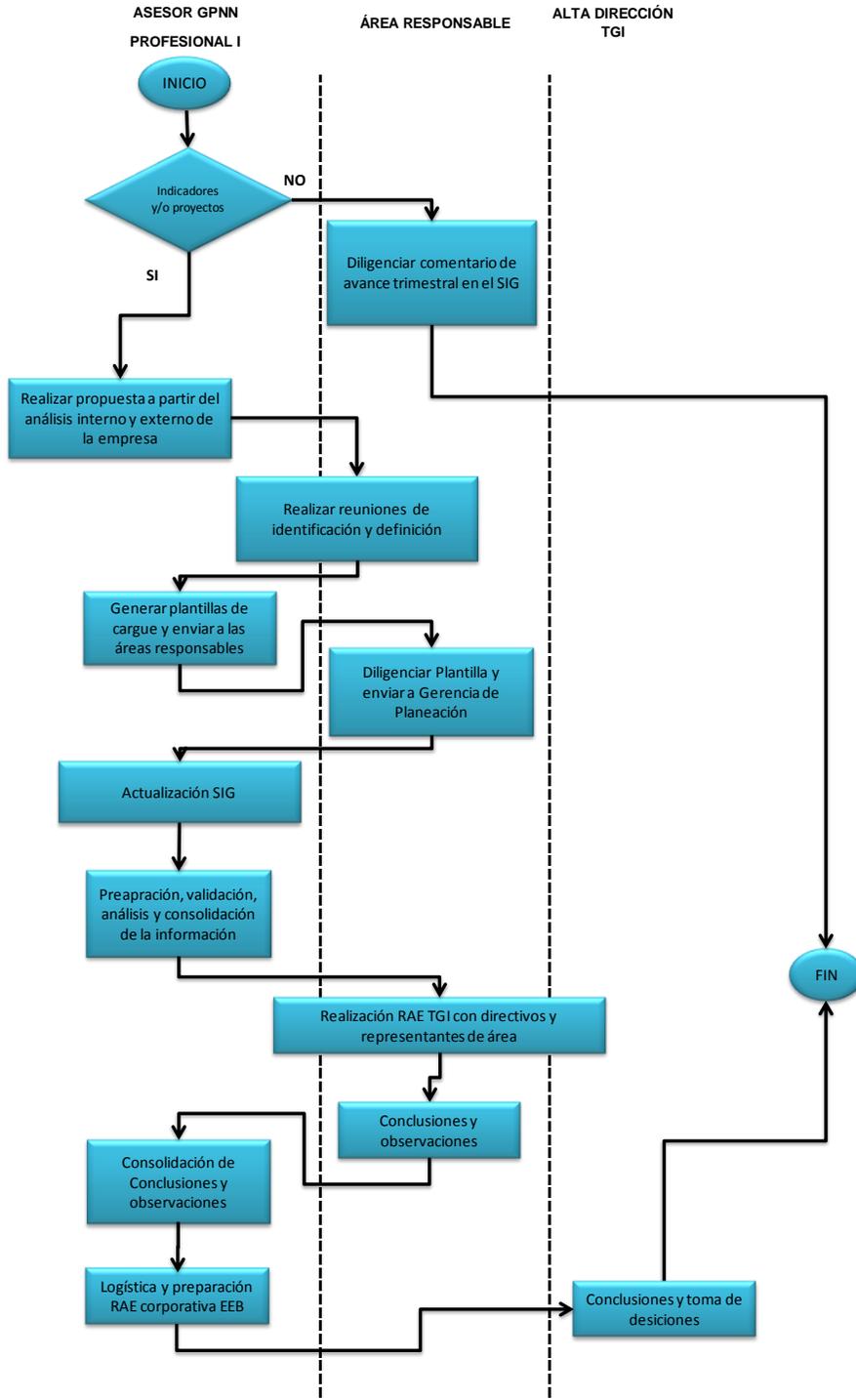
Figura4. Diagrama de flujo Sistema de Gestión de Riesgos



Fuente: Creación propia

## 2.4 Diagrama de flujo Plan Estratégico Corporativo

**Figura5. Diagrama de flujo plan estratégico corporativo**



Fuente: Creación propia

### 3 ANTECEDENTES

El proceso de Planeación Corporativa en TGI desde el 2009, ha venido fortaleciéndose y consolidándose al incorporar subprocesos como: Benchmarking (2010), Administración de Riesgos (2011), Sistema de Información Gerencial (2011), Informes de Gestión (2013) que complementan y sirven de herramientas para facilitar a la alta Dirección el logro de la estrategia empresarial.

Se contratan dos firmas para la evaluación y el análisis de aplicación del sistema de gestión de riesgos. Las firmas externas Intellity Consulting - Protiviti Risk & Business Consulting and Internal Audit y AON Risk Consultant conceptuaron: “La Dirección de Auditoría Interna no debe diseñar, instalar, hacer proyectos u operar los sistemas de gestión de riesgos de la compañía”.

A partir de agosto la gestión de riesgos pasa a ser liderada por VPAPC. La Junta Directiva determinó que a partir del año 2011, el Sistema de Gestión de Riesgos se integrará al proceso de Planeación Estratégica de la Compañía. Se realiza diagnóstico del procedimiento y de la información contenida en la herramienta ERA para el Corporativo y se realiza propuesta de política corporativa de Gestión de riesgos.

## 4 JUSTIFICACIÓN

Durante la etapa de empalme realizado en la Gerencia de Planeación Corporativa de TGI, se pudo observar el orden bajo el cual está conformada, su importancia en la estructura organizacional y los procesos que se llevan a cabo allí.

A partir de la información recolectada se evidencian falencias puntuales en el almacenamiento de la información y en la distribución de la carga laboral entre los colaboradores, las cuales ponen en riesgo la calidad de la información, el ambiente laboral y la salud de los trabajadores.

Actualmente no se han tomado correctivos que mitiguen en su totalidad estas falencias y debido a esto se han manifestado problemas tanto físicos como emocionales en los trabajadores y pérdida de información valiosa.

Teniendo como base lo mencionado anteriormente y a través de técnicas administrativas que comprenden la gestión de información y de recursos, en conjunto, hacen posible llevar a cabo una reingeniería y dan cabida a un proyecto que permite rediseñar los procesos que se llevan a cabo en la gerencia, los recursos que se destinan para cada una de las actividades y que justifican la realización de este proyecto.

Los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Planeación son de gran importancia para el desarrollo de las actividades de la empresa, pues es en ellos donde la estrategia de mejoramiento es elaborada. El Plan Estratégico Corporativo, el Sistema de Gestión de Riesgos, el Informe de Gestión Sostenible y el Benchmarking son procesos que demandan una base de información veraz, ágil y ordenada, contando de igual forma contando con personal suficiente e idóneo que focalice sus habilidades, conocimientos y destrezas en el mejoramiento de cada proceso.

Para este proyecto se pretende implementar el nuevo diseño propuesto con la finalidad de mejorar el desempeño de la gerencia, haciéndola más sólida y efectiva permitiendo así ser garante de la información suministrada a los directivos de la empresa.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un programa de mejora incremental que permita integrar técnicas administrativas enfocadas al crecimiento del rendimiento y la calidad en el proceso de planeación corporativa.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Llevar a cabo una documentación integral de: la empresa, la Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios y el proceso de planeación corporativa.
- Identificar subprocesos estratégicos dentro del proceso de planeación corporativa, alinearlos a los objetivos de la empresa y correlacionar las áreas involucradas.
- Buscar oportunidades de avance decisivo en los procesos analizándolos y estructurándolos como visiones de cambio.
- Desarrollar un diseño técnico, como visión de cambio, el cual incluye la creación de una base de datos dinámica en la nube para el almacenamiento de la información requerida en la elaboración de los análisis de direccionamiento estratégico de la empresa.
- Efectuar un diseño social el cual contemple la organización, definición y estructuración de los recursos a utilizar y las funciones a realizar.
- Implementar los modelos planteados en el diseño técnico.

## 6 MARCO TEÓRICO

### **Benchmarking**

El propósito de la evaluación comparativa es ayudar a las empresas a alcanzar la máxima eficacia y la eficiencia mediante la comparación de sus procesos con las mejores de su clase en la industria de bienes de consumo. Por fuerte que una empresa es, habrá algunas áreas de proceso en las que es menos efectiva. Las demandas de las diferentes categorías, canales e industria hacen que algunas empresas sean mejores en algunos procesos.<sup>1</sup>

### **Reingeniería**

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.<sup>2</sup>

### **Mejoramiento continuo**

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> “Process benchmarking to improve effectiveness, efficiency and structure in Fast Moving Consumer Goods (FMCG) firms” [En línea] [www.assentcg.com/sites/default/files/downloads/whitepapers/12.06.26-WP-Benchmarking-processes.pdf](http://www.assentcg.com/sites/default/files/downloads/whitepapers/12.06.26-WP-Benchmarking-processes.pdf) [ Citado 1 Agosto de 2013]

<sup>2</sup> “REINGENIERÍA DE PROCESOS (I): CARACTERÍSTICAS, PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN” [En línea] [www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20\\_I\\_.pdf](http://www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf) [ Citado 1 Agosto de 2013]

<sup>3</sup> “LA MEJORA CONTINUA” [En línea] [www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/la\\_mejora\\_continua.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf) [ Citado 1 Agosto de 2013]

## **Planeación estratégica**

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.<sup>4</sup>

## **Direccionamiento estratégico**

El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público “ [En línea] [www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL\\_PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf](http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf) [ Citado 1 Agosto de 2013]

<sup>5</sup> “¿Qué Se Entiende Por Direccionamiento Estratégico?” [En línea] [gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/](http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/) [ Citado 1 Agosto de 2013]

## 7 METODOLOGÍA

### **ETAPA1: Preparación**

Llevar a cabo una documentación de integral de la empresa, la Gerencia de Planeación y Nuevos Negocios y el proceso de planeación corporativa.

### **ETAPA2: Identificación**

Identificar subprocesos estratégicos dentro del proceso de planeación corporativa, alinearlos a los objetivos de la empresa y correlacionar las áreas involucradas.

### **ETAPA3: Visión**

Buscar oportunidades de avance decisivo en los procesos analizándolos y estructurándolos como visiones de cambio.

### **ETAPA4A: Diseño Técnico**

Desarrollar un diseño técnico con el fin de implementar las visiones de cambio.

### **ETAPA 4B: Diseño Social**

Realizar un diseño social el cual se organice y estructure los recursos a utilizar.

### **ETAPA5: Transformación**

Implementar los modelos planteados en el diseño técnico.

## 8 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

Como resultado de la ETAPA1: Preparación y la ETAPA2: Identificación, se lograron identificar problemáticas relevantes que disminuyen el cumplimiento de las funciones de la Gerencia de planeación como agente estratégico dentro de la empresa.

Dando cumplimiento a la ETAPA3: Visión, se señalaron dos puntos críticos: en primer lugar, la desorganización de la información utilizada en la creación de estrategias para el direccionamiento estratégico; en segundo lugar, la falta de claridad y sinergia en la distribución de las tareas a realizar por cada funcionario del área.

Con el fin de transformar estas falencias en impulsores de rendimiento, se propuso un diseño técnico y un diseño social, los cuales hacen referencia a las ETAPAS 4A y 4B respectivamente, para así agilizar los procesos aumentando su calidad y precisión.

### 8.1 Mejoras propuestas

- La Gerencia de planeación en el cumplimiento de su misión, analiza el entorno, tanto interno como externo, en el que se encuentra la empresa aplicando herramientas estratégicas en busca de oportunidades que permitan el progresivo crecimiento de la empresa. El insumo para este tipo de análisis radica en la recolección de información relevante que afecte al sector y a los grupos de interés de la empresa. Esta información es recopilada a través del tiempo y tomada de medios de comunicación confiables como: periódicos, revistas, libros, capacitaciones, congresos, etc.

Cuando se pretende consolidar el informe final, la información recopilada no es archivada debidamente ocasionando pérdidas importantes y demora en su búsqueda.

Haciéndose evidente esta falencia, se propone un diseño técnico que incluye la implementación de dos herramientas informáticas dinámicas que satisfagan esta necesidad. En primer lugar se propone digitalizar toda la información recopilada con el fin de almacenarla en la nube y que esta se pueda utilizar en tiempo real desde cualquier dispositivo con conexión a internet; esto se hace posible a través de BOX una herramienta online que permite almacenar información, de forma gratuita, hasta 5gb en la nube. Adicionalmente a esta herramienta se propone un sistema de búsqueda eficiente de esta información con posibilidades de manipulación a través de un sistema de gestión de bases de datos llamado Microsoft ACCESS; esta herramienta hace parte del paquete de Microsoft Office y con ayuda de una serie de filtros permite una búsqueda rápida y permanente de la información.

- Actualmente la Gerencia de Planeación está conformada por un Asesor y un Profesional I. Esta, como las demás áreas de la empresa, cuenta con un manual de responsabilidades y competencias en el cual se especifica el perfil, labores y lugar de trabajo de cada cargo.

Al interior de la gerencia las labores son repartidas entre las dos personas que la conforman haciendo que las cargas laborales sean pesadas.

Adicional a esto la gerencia atravesó por contados inconvenientes en cuanto a personal se refiere, lo que impacto negativamente las actividades de la misma.

Se propone la contratación de un profesional adicional y la redistribución de cargas laborales al interior de la gerencia.

## **8.2 Propuestas implementadas**

### **8.2.1 Diseño Técnico**

➤ Versátil, agradable y dinámica, BOX presenta una opción ideal para el cumplimiento de nuestro propósito con herramientas similares a las usadas en las redes sociales y un adicional que puede ser enfocado a asignación de tareas, creación de foros y/o medio de comunicación entre los usuarios. En ella se crearon diferentes carpetas, las cuales clasifican la información de acuerdo a temas específicos; actualmente la aplicación contiene 5 carpetas (riesgos, gerencia, energía, finanzas y tecnología) los cuales pueden modificarse si así se desea. A continuación se presentaran a través de ítems como se realizó la implementación:

1. Creación de un usuario administrador el cual posee todas las herramientas de manipulación dentro de BOX, este usuario fue asignado a la asesora Ingeniera Carolina Silva Márquez.
2. Recopilación de toda la información seleccionada hasta el momento digitalización y clasificación según temas relevantes para el análisis estratégico.
3. Creación de carpetas por cada tema y clasificación de la información en cada uno de ellos.
4. Creación de dos usuarios adicionales con permisos específicos de cargue, descargue y modificación de información.
5. Creación de una presentación en Power Point la cual especifica los aspectos de mayor importancia (dinámica, generalidades de BOX, ingreso a BOX, agregar colaboradores, cargue de información, borrar información y herramientas adicionales)
6. Socialización a los colaboradores del área por teleconferencia.

➤ Microsoft ACCESS, con una apariencia familiar (Excel) nos permitió crear nuestra base de datos. En esta herramienta se realizó una clasificación de acuerdo a los medios de comunicación de los cuales fue extraída la información.

Dentro de cada uno de los campos clasificatorios encontramos una serie de columnas la cuales deben ser diligenciadas cada vez que se cargue información en BOX.

Cada columna corresponde a datos específicos del documento que me permita acceder fácil y rápido a este y poder referenciar la información en cualquier momento; así mismo identificar si dicha información es vigente o no.

Una de las columnas es especial, pues corresponde al hipervínculo del documento. Una de las razones por las cuales se optó por BOX y no por otra herramienta similar, es precisamente la que me permite generar un link directo al documento cuando este es cargado, lo que para nuestro buscador es excelente pues se accede al documento al instante. Como herramienta adicional ACCESS posee un sistema de informes el cual se adapta a nuestras necesidades y que nos permite obtener un listado detallado a nuestro gusto de la información que se desee.

De igual forma que con BOX, se socializó este gestor incluyendo generalidades, ingreso, dinámica, creación de grupos clasificatorios, creación de campos, búsqueda de información y herramientas adicionales.

### **8.2.2 Diseño Social**

La Gerencia de Planeación, contiene 4 procesos importantes a su cargo: Benchmarking, el Plan Estratégico Corporativo, el Sistema de Gestión de Riesgos y el Informe de Gestión Sostenible; cada uno de los procesos conlleva unas tareas secuenciales necesarias para lograr los objetivos propuestos por la Gerencia.

Tomando como referencia el tiempo de observación de los procesos y la opinión del Asesor de planeación, se concluyó el grado de dificultad e importancia de cada una de las tareas así:

**Tabla2. Importancia y dificultad de tareas**

DIFICULTAD	
Alta	1
Media	2
Baja	3

IMPORTANCIA	
Alta	1
Media	2
Baja	3

BENCHMARKING		
Tarea	DIFI	IMPOR
Estudio de propuesta	3	1
Análisis de viabilidad de participación	2	1
Etapa precontractual	2	3
Etapa contractual	3	3
Establecer cronograma	3	1
Preparación de Información	1	1
KICK OFF	2	1
Recopilar, estandarizar y consolidar información	1	2
DATA CLINIC	1	1
Efectuar correcciones	1	2
Generar entregable a JURAN	1	1
Elaborar e implementar planes de mejora	1	1

SISTEMA GESTIÓN DE RIESGOS		
Tarea	DIFI	IMPOR
Consolidar y enviar informe de seguimiento a responsables	3	2
Actualización ERA	2	1
Realizar propuesta de nuevo riesgo/control	2	1
Reuniones de identificación de riesgos	2	1
Análisis de riesgos/controles	1	1
Evaluación del riesgo/controles	1	1
Tratamiento del riesgo/controles	1	1
Generar informes	1	1

INFORME DE GESTIÓN		
Tarea	DIFI	IMPOR
Recopilar criterios y lineamientos	3	1
Estructurar material de recolección de información	2	3
socializar y capacitar a las demás áreas	1	1
Validar y confrontar información con el PEC	3	1
Construcción y elaboración del documento	2	1
Ajustes y correcciones	2	2
Redacción del documento	3	2
Diagramación	3	2
Verificación documento final	2	1
Divulgación a partes interesadas	3	1

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO		
Tarea	DIFI	IMPOR
Análisis interno y externo de la empresa	1	1
Propuesta de nuevo indicador/proyecto	3	2
Reuniones de identificación y definición	3	2
Generar y enviar plantillas de cargue	3	3
Actualización SIG	2	1
Preparación, validación, análisis y consolidación de la información	2	1
Pre-RAE Consolidación de conclusiones y observaciones	3	1
Logística y preparación RAE corporativa	1	1
Manejo técnico y configuración SIG	1	1
Generar informes estado SIG	3	2

Fuente: Asesora Ing. Carolina Silva Márquez

Teniendo en cuenta lo anterior se propone nivelar las cargas de trabajo. Como primera medida se propone la contratación de un tercer profesional con las siguientes características:

Profesional en Ingeniería Industrial, con conocimiento en sistemas de gestión, herramientas de medición y control de la gestión, planeación estratégica y herramientas de seguimiento. Con competencias corporativas de innovación, emprendimiento, iniciativa, transparencia, respeto, justicia, excelencia e integridad.

Con la participación de una persona más en el equipo de planeación se propone distribuir las cargas laborales así:

**Tabla 3. Distribución carga laboral Benchmarking**

<b>BENCHMARKING</b>	
<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>
Estudio de propuesta	Asesor GPNN
Análisis de viabilidad de participación	Asesor GPNN
Etapa precontractual	Área Jurídica ó Área Administrativa
Etapa contractual	Área Jurídica ó Área Administrativa
Establecer cronograma	Asesor GPNN
Preparación de Información	Asesor GPNN
KICK OFF	Asesor GPNN
Recopilar, estandarizar y consolidar información	Vacante
Identificar incongruencias en la información	Vacante
DATA CLINIC	Asesor GPNN
Efectuar correcciones	Asesor GPNN
Generar entregable a JURAN	Asesor GPNN
Elaborar e implementar planes de mejora	Asesor GPNN

Fuente: Creación propia

**Tabla 4. Distribución carga laboral informe de gestión sostenible**

<b>INFORME DE GESTIÓN SOSTENIBLE</b>	
<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>
Recopilar criterios y lineamientos	Vacante
Estructurar material de recolección de información	Profesional I
socializar y capacitar a las demás áreas	Asesor GPNN
Validar y confrontar información con el PEC	Asesor GPNN/ Vacante
Construcción y elaboración del documento	Asesor GPNN/ Vacante/ Profesional I
Ajustes y correcciones	Vacante
Redacción del documento	Vacante
Diagramación	Vacante
Verificación documento final	Asesor GPNN
Divulgación a partes interesadas	Asesor GPNN

Fuente: Creación propia

**Tabla 5. Distribución carga laboral sistema gestión de riesgos**

<b>SISTEMA GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>
Consolidar y enviar informe de seguimiento a responsables	Profesional I
Actualización ERA	Vacante/ Profesional I
Realizar propuesta de nuevo riesgo/control	Asesor GPNN/ Vacante
Reuniones de identificación de riesgos	Vacante
Análisis de los riesgos	Vacante
Evaluación del riesgo	Vacante
Tratamiento del riesgo	Vacante
Suministrar controles	Vacante
Generar informes	Asesor GPNN

Fuente: Creación propia

**Tabla 6. Distribución carga laboral plan estratégico corporativo**

<b>PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO</b>	
<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>
Análisis interno y externo de la empresa	Asesor GPNN
Propuesta de nuevo indicador/proyecto	Vacante
Reuniones de identificación y definición	Vacante
Generar y enviar plantillas de cargue	Profesional I
Seguimiento trimestral SIG	Profesional I
Preparación, validación, análisis y consolidación de la información	Asesor GPNN / Vacante
Pre-RAE Consolidación de conclusiones y observaciones	Asesor GPNN
Logística y preparación RAE corporativa	Asesor GPNN
Manejo técnico y configuración SIG	Profesional I
Generar informes estado SIG	Profesional I

Fuente: Creación propia

La distribución se llevó a cabo a partir del perfil que presentan los cargos involucrados y la importancia y dificultad que demanda cada tarea, dejando de esta manera las tareas más relevantes al Asesor GPNN, las tareas medias al cargo vacante y las tareas bajas al Profesional I. Se ha de destacar que todos los colaboradores deben trabajar en sinergia y todos deben tener conocimiento y estar al tanto de todas las tareas con el fin de aportar y mejorar continuamente los procesos.

Se desea incluir la nueva contratación la cual tendrá como fin equilibrar la carga laboral puesta sobre el Asesor de la Gerencia de Planeación.

En el proceso de Benchmarking se propone que las tareas etapa precontractual y la etapa contractual, que corresponde a la documentación del contrato, sean realizadas ya sea por el área Jurídica o el área Administrativa.

El diseño social propuesto no se pudo implementar durante el lapso de tiempo de la práctica, puesto que incluye la contratación de un nuevo profesional, lo que involucra un proceso adicional por parte del área de recursos humanos y el Vicepresidente Administrativo y de Relaciones Externas para su aprobación.

## CONCLUSIONES

- La Gerencia de Planeación maneja un flujo de información importante de la empresa, su análisis y resultados la convierten en un pilar fundamental en la gestión del proceso de planeación corporativa y en el camino para cumplir la misión, la visión y los objetivos empresariales.
- Dentro de la Gerencia de Planeación se identificaron 4 procesos relevantes: Benchanmarking, Plan Estratégico Corporativo, Sistema de Gestión de Riesgos e Informe de Gestión Sostenible; cada uno de ellos posee un grupo de tareas secuenciales que permiten el adecuado flujo de la información y el cumplimiento satisfactorio de cada uno.
- Las falencias importantes referentes a tecnología de información y personal, mitigaron el riesgo latente de desorganización en los procesos y actuaron como oportunidades de avance hacia el mejoramiento de la Gerencia de Planeación.
- La base de datos creada para la organización de la información, permitió a la gerencia llevar a cabo el análisis del entorno de manera ágil y efectiva.
- La división de la carga laboral entre los colaboradores de la Gerencia de Planeación aun es una propuesta, pero se espera sea un factor decisivo que impulse el área al mejoramiento continuo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa evaluar la posibilidad de contratar una persona adicional para la Gerencia de Planeación que busque aliviar las cargas laborales y haga más sólidos los procesos. Así mismo implementar el diseño social propuesto en este trabajo.
- Mejorar el proceso de capacitación de las nuevas contrataciones que se hagan para el área.
- Pactar con el área de Tecnología de la Información un espacio y una persona que se encargue de resolver los inconvenientes que presente el Sistema de Información Gerencial.
- Incentivar a los colaboradores al trabajo en equipo y mantenerlos en el mismo lugar de trabajo (ciudad) para garantizar que los canales de comunicación sean ágiles y los procesos efectivos.

## WEBGRAFIA

“Manual de responsabilidades y competencias” [En línea] [http://www.tgi.com.co/ISolucion//bancoconocimiento/M/MANUALDERESPONSABILIDADESYCOMPETENCIAS\\_v12/MANUALDERESPONSABILIDADESYCOMPETENCIAS\\_v12.asp?Id\\_Articulo=1148#9.4](http://www.tgi.com.co/ISolucion//bancoconocimiento/M/MANUALDERESPONSABILIDADESYCOMPETENCIAS_v12/MANUALDERESPONSABILIDADESYCOMPETENCIAS_v12.asp?Id_Articulo=1148#9.4). GERENCIA DE PLANEACIÓN Y NUEVOS NEGOCIOS [Citado 2 de Enero de 2013]

“Participación accionaria” [En línea] <http://www.grupoenergiadebogota.com/nuestras-empresas/empresas-controladas/tgi> [Citado 2 de Enero de 2013]

“Reseña Histórica” [En línea] [http://www.tgi.com.co/ISolucion/bancoconocimiento/M/MANUALDELSGITGI\\_v8/mgeg-01%20manual%20del%20sqi%20tgi%20rev%2080.pdf](http://www.tgi.com.co/ISolucion/bancoconocimiento/M/MANUALDELSGITGI_v8/mgeg-01%20manual%20del%20sqi%20tgi%20rev%2080.pdf) [Citado 2 de Enero de 2013]

“Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP” [En línea] <http://www.tgi.com.co/index.php/es/> [Citado 2 de Enero de 2013]

Castro, Luis. “La nube en Internet”. [En línea] <http://aprenderinternet.about.com/od/ConceptosBasico/a/La-Nube-En-Internet.htm> [Citado 19 de Junio de 2013]

“Planeación Corporativa” [En línea] [aestrategica.files.wordpress.com/2009/08/planeacion-corporativa.doc](http://aestrategica.files.wordpress.com/2009/08/planeacion-corporativa.doc) [Citado 19 de Junio de 2013]

Palacio, Edwin.” Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes”. [En línea] <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/> [Citado 19 de Junio de 2013]

## BIBLIOGRAFÍA

MANGANELLI, Raymond y Mark Klein, Cómo hacer reingeniería, Guía indispensable paso a paso, Traducido por Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá D.C: Grupo Editorial Norma, 2004.

GALVIS, Luis. Entrevista realizada el 5 de Enero de 2013 en la ciudad de Bucaramanga. Entrevistador: Maria Alejandra Ardila Saltarín

SILVA, Carolina. Entrevista realizada el 12 de Mayo de 2013 en la ciudad de Bucaramanga. Entrevistador: Maria Alejandra Ardila Saltarín

SILVA, Carolina. Entrevista realizada el 20 de Marzo de 2013 en la ciudad de Bucaramanga. Entrevistador: Maria Alejandra Ardila Saltarín

