



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

Plan de negocio para mejorar el Centro de Servicio al Cliente de Calidda ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho a través de kioscos multifunción digitales

Trabajo de investigación para optar el grado de
Bachiller en Administración de Empresas

Integrantes:

Luis Alberto Dentone Vergaray

LIMA- PERÚ

2020

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 6

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR PROFESOR DEL CURSO

Fecha: 04/03/2020

El profesor del curso evaluador del trabajo de investigación de Bachiller:

Mba. Deisy Lizbeth Acosta Ticse

En el curso de:

Business Plan

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

PLAN DE NEGOCIO PARA MEJORAR EL CENTRO DE SERVICIO AL CLIENTE DE CALIDDA UBICADO EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO A TRAVÉS DE KIOSCOS MULTIFUNCIÓN DIGITALES

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
100017907	Dentone Vergaray, Luis Alberto	luisdentonev@hotmail.com	987685580

Para optar al grado de Bachiller en: Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION
100017907	Dentone Vergaray, Luis Alberto	Aprobado (17)

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.



Mba Deisy Lizbeth Acosta Ticse

*Este documento debe ser enviado por correo electrónico a smezab@cientifica.edu.pe

Índice general

Índice general	4
Índice de figuras	4
Índice de tablas	7
Resumen ejecutivo	8
Introducción	9
CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA	10
1.1. Análisis del entorno.....	10
1.2. Sondeo de Mercado	12
1.2.1. Sondeo de Mercado local	12
1.3. Análisis de la empresa	15
1.4. Plan estratégico de la empresa.....	16
1.4.1. Visión	16
1.4.2. Misión	16
1.4.3. Objetivos estratégicos	16
1.4.4. Estrategia del negocio	18
1.4.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva	21
1.5. Plan de Marketing.....	23
1.5.1. Objetivos de marketing	24
1.5.2. Marketing mix	25
1.5.3. Descripción de producto o servicio.....	25
1.5.4. Estrategia de precio.....	27
1.5.5. Estrategia de distribución de plaza	28
1.5.6. Estrategia de promoción	29
1.5.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa	30
1.5.8. Estrategia de posicionamiento	31
1.6. Plan de Operaciones	31
1.6.1. Objetivos de operaciones	31
1.6.2. Actividades previas al inicio de la producción	32
1.6.3. Proceso de producción del bien o servicio	33
1.7. Diseño de estructura y plan de recursos humanos	35
1.7.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal ..	35

1.7.2.	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal	36
1.7.3.	Estrategias de motivación y desarrollo del personal	37
1.7.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones	38
1.8.	Plan financiero	38
1.8.1.	Historia financiera de la empresa	38
1.8.2.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	39
1.8.3.	Plan de ventas de la empresa	40
1.8.4.	Análisis de costos	41
1.8.5.	Punto de equilibrio de la empresa	42
1.8.6.	Adquisición de materiales e insumos para la producción.....	43
1.8.7.	Inversión inicial	44
1.8.8.	Capital de trabajo.....	46
1.8.9.	Fuentes de financiamiento	46
1.8.10.	Proyección de flujo de caja	46
1.8.11.	Análisis de rentabilidad.....	48
1.8.12.	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa	49
1.8.13.	Balance General proyectado de la empresa	50
1.8.14.	Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa	50
1.9.	Descripción del equipo gerencial de la empresa	52
	Conclusiones	53
	Recomendaciones	55
	Bibliografía	56

Índice de figuras

Ilustración I 1 Gráfico de extracción de Hidrocarburos 2007 – 2019 _____	11
Ilustración I 2 Grafico de población de hogares de Lima metropolitana 2019 _____	13
Ilustración I 3 Directorio Grupo de Energía de Bogotá 2019 _____	15
Ilustración I 4 Directorio Calidda 2019 _____	15
Ilustración I 5 Kiosko Multifunción _____	27
Ilustración I 6 Grafico de Pliego Tarifario Vigente de Osinergmin _____	27
Ilustración I 7 Gasodomésticos que ofrece Calidda _____	30
Ilustración I 8 Modelo de Boucher a entregar en los Kioscos Multifunción _____	31
Ilustración I 9 Proceso de atención en Centro de Servicio SJL antes de proyecto _____	33
Ilustración I 10 Proceso de atención en Centro de Servicio SJL después de proyecto _____	34
Ilustración I 11 Empresa que se encargará de proceso de selección _____	36
Ilustración I 12 Empresa que se encargará de proceso de selección _____	37
Ilustración I 13 Empresa Financiamiento y Capital al 31 de diciembre del 2019 _____	39

Índice de tablas

Tabla I 1 Conexiones en Lima Este	13
Tabla I 2 Conexiones pendientes de realizar	14
Tabla I 3 Matriz Efe	20
Tabla I 4 Matriz Efi	20
Tabla I 5 Ventaja competitiva sobre nuestras principales competencias	22
Tabla I 6 Proyección de metrados para el periodo 2018 - 2020	29
Tabla I 7 Proyección de ventas anual por los próximos 3 años	41
Tabla I 8 Costos Fijos	41
Tabla I 9 Costos Variables	42
Tabla I 10 Punto de Equilibrio	43
Tabla I 11 Punto de equilibrio en soles	43
Tabla I 12 Costos variables por mes	44
Tabla I 13 Total Inversión Inicial	44
Tabla I 14 Descripción de la inversión total	45
Tabla I 15 Capital de Trabajo	46
Tabla I 16 Flujo de Caja	47
Tabla I 17 Estado de Perdidas y Ganancias	49
Tabla I 18 Balance General	50
Tabla I 19 Análisis de Sensibilidad	51

Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo de investigación Consiste en la implementación del plan de negocio para mejorar los procesos de atención en los Centros de Servicio de Calidda, ya que actualmente estos son muy ineficientes viéndose reflejados en los niveles de satisfacción que están muy por debajo de la meta esperada. Se ha determinado que podemos aprovechar las ventajas competitivas para no solo brindar un producto de calidad, sino que a la vez el cliente se pueda sentir identificado con una atención más rápida y efectiva.

Calidda es la única empresa que se encarga de la distribución de gas natural a través de tendido de redes que inicia desde la planta de Lurín hasta los hogares de Lima y Callao. La concesión es por 32 años renovables, en la medida que se cumpla con los planes quinquenales acordados con Osinergmin.

En a la actualidad tenemos cinco Centros de Servicios, los mismos que están ubicados en los distritos de Surco, Villa María del triunfo, Los Olivos, San Miguel, San Juan de Lurigancho, siendo este ultimo el mas congestionado por la afluencia de clientes que sobrepasa el aforo diario y que tardan horas para ser atendidos. Ambas partes son los perjudicados, el cliente por tener que pasar horas, en la cola y que luego es direccionado a un área errónea, la cual no canaliza correctamente su requerimiento y Calidda, que tiene niveles de satisfacción, metas comerciales que cubrir y no son alcanzables por la insatisfacción del cliente, que muchas veces opta por anular su contrato.

Es por este motivo que se ha planteado los principales objetivos estratégicos de crecimiento del 100% en una línea de tiempo de dos años a 10 CSC cuya política será la transformación digital evidenciando su eficiencia operativa en un menor número de asesores por cada punto de venta. Implementar Kioscos multiservicio en los 7 CSC durante el 2020 en lugares en los que se concentra la mayor cantidad de conexiones de gas. Agilizar los tiempos de servicio en los CSC más críticos.

Para demostrar la viabilidad técnica se ha desarrollado el plan de operaciones mejorando los procesos de consulta, solicitudes, requerimientos y pagos en el Centro de Servicio al Cliente de San Juan de Lurigancho, a través de un nuevo canal digital y reestructuración de la oficina, permitiendo la reducción de tiempos de atención y mejorando los niveles de satisfacción.

El plan de marketing con las principales acciones y recursos humanos con resultados óptimos que se podrán replicar en los demás Centros de Servicios a partir de los próximos seis meses. Reduciendo la cantidad de asesores y ampliando el número de Kioscos Multifunción a un número probable de seis por CSC. Esto se hará progresivamente una vez que el cliente pueda conocer y manejar las funcionalidades de los Kioscos y estos puedan abarcar más funciones.

Por otro lado, hay que precisar que se realizaron los análisis financieros de la empresa y como se relaciona con el Centro de Servicio de San Juan de Lurigancho. Calidda al tener un superávit sobre su punto de equilibrio, permite tener la capacidad propia de realizar cambios en los procesos y mejoras en estructura sin afectar sus costos.

De acuerdo las ratios de venta tenemos el de Margen de Contribución durante los próximos tres años nos dan los siguientes porcentajes 15%, 21%, 23%, nos demuestra que la empresa tiene la capacidad para producir beneficios en base a las ventas que realiza nuestra actividad. Por cada m³ vendido se gana un 15% durante el primer año, 21% en el segundo y 23% en el tercero.

Referente al ratio de Margen de Utilidad Neta, nos dan como resultado que durante el primer año, por cada 17m³ que se logre vender, se esta ganando s/.10.53 como utilidad Neta, de igual manera para el segundo año s/14.42 y para el tercer año se incrementará a s/.15.62.

Finalmente, el presente trabajo de investigación sugiere que se monitoree durante 6 meses la operatividad de los Kioscos Multifunción y que, de cubrir las expectativas de la empresa, estos puedan ser masificados a través de los otros Centros de Servicios y en punto claves de Lima y Callao.

Por todo lo expuesto se demuestra la viabilidad técnica y operativa de este plan de negocio con el fin de mejorar el proceso de atención a través de los Kioscos digitales en el Centro de Servicio al cliente de San Juan de Lurigancho, sin afectar las ventas proyectadas ni generando perdidas a la empresa, muy por el contrario, permitiendo que mas clientes conectados, puedan ser atendidos y fidelizados para generar mayor rentabilidad a través del consumo.

Introducción

Calidda es una empresa encargada de masificar el gas natural extraído en el Cusco a través de tendido de redes en Lima Y Callao, nuestra concesión es de 33 años y renovable, lo que nos conlleva a brindar un servicio con calidad. Estamos enfocados en optimizar nuestros recursos y al 2024 haber realizado más de 100,000 conexiones conforme a nuestro plan quinquenal vigente y a futuro. Al ser la única empresa que se encarga de tratar el gas natural, nos estamos enfocando en brindarle al cliente no solo un producto que es mucho más seguro que el GLP y otros combustibles, también le ofrecemos un producto mucho más económico y de garantía.

Por consecuencia estamos enfocados en una transformación digital, que permita una mejor interacción por parte del cliente con nuestros centros de servicio y tengamos más oportunidad de reducir los tiempos de espera y obtener información para mejorar nuestros procesos.

CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Análisis del entorno

A continuación, vamos a analizar todos aquellos factores tanto internos como externos de la empresa.

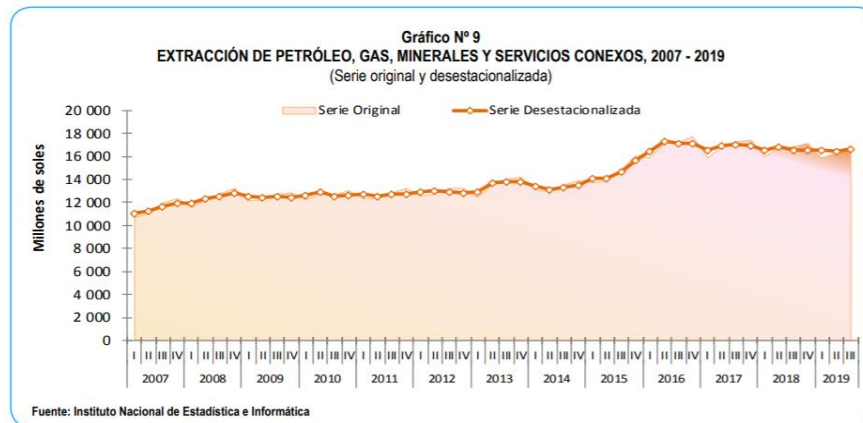
1.1.1 Entorno Económico.

De acuerdo con la revista Energiminas del 05-02-2020, nos indica que la extracción de gas en el Cusco ha sido muy fructífera ya que el consorcio Camisea ha entregado desde el 2004 a la fecha más de 4000 millones de dólares en regalías para toda la región cusco y que conforme a la Ley del Canon, el 50% les corresponde a los cusqueños, a través del gobierno regional y las municipalidades.

Hay que considerar que, durante este periodo de más de 12 años, el estado ha recibido más de 8000 millones de dólares de Camisea. Se debe conocer que este monto corresponde al 0.5% del PBI de Perú y es exclusivo de la explotación del gas natural del Cusco, de los lotes 56 y 88.

De acuerdo con la página del INEI, conforme al último reporte trimestral del PBI nos muestra que la extracción de hidrocarburos genera un fuerte ingreso que se mantiene desde finales del 2015 y se espera que en el 2020 crezca un 3% a este último trimestre. Recuperado de <https://www.energiminas.com/extraccion-del-gas-de-camisea-genero-us-4000-millones-de-regalias-para-el-cusco/>

Ilustración 0-1 Gráfico de extracción de Hidrocarburos 2007 - 2019



Fuente: Inei 2019

1.1.2 Entorno Cultural.

Conforme a la revista *energía.pe* del INEI: En la actualidad para el consumo de combustible doméstico se utiliza el Gas natural y los balones con GLP. Este último es el más utilizado en el Perú con un 92% y el 8% que equivale a gas natural cubre en su gran mayoría a Lima y Callao. En cifras podemos hablar de que casi 700,000 familias usan este combustible que es más seguro y amigable.

Lo que se considera es que las políticas de masificación no están bien establecidas y que el Bonogas, que es un beneficio por parte del estado para reducir el costo de instalación solo aplica en Lima y Callao. Una solución es que se incentive a las empresas instaladores a realizar más conexiones de gas y que de esta manera se llegue a todos los niveles socioeconómicos.

Por otro lado, debemos tomar en cuenta que el gas natural es un producto mucho más seguro y eco amigable. Si realmente las personas que tienen la

opción de poderse instalar gas natural realmente lo hiciesen, ahorrarían dinero y vivirían más seguros.

Se debe tomar como ejemplo lo sucedido últimamente en Villa el Salvador, donde se muestra claramente que no tenemos una cultura de prevención y conocimiento de los hidrocarburos que utilizamos y que tan seguros como peligrosos pueden ser estos. Recuperado de <https://revistaenergia.pe/inei-en-peru-solo-el-8-de-hogares-cuentan-con-gas-natural/>

1.2. Sondeo de Mercado

1.2.1. Sondeo de Mercado local

Según cifras del INEI del último trimestre del 2019, en Lima metropolitana hay 10'580,900 peruanos. El distrito más poblado es el de San Juan de Lurigancho, el cual tiene la mayor cantidad de conexiones de gas natural, sin embargo, no tiene una fácil accesibilidad a contactarse con Calidda ante cualquier consulta y reclamo, ya que en toda esta zona tiene una sola oficina. Así mismo varios distritos como San Juan de Lurigancho, Ate, Santa Anita, El Agustino se concentran en esta oficina lo cual no hace muy favorable a los cliente y usuarios una pronta atención. Como se puede apreciar en el siguiente cuadro solo en San Juan de Lurigancho hay 286,700 hogares, de los cuales mas de 70,000 ya cuentan con gas natural. Hay mas del 70% de hogares a los cuales se va a llegar durante este plan quinquenal vigente, pero depende mucho de los permisos municipales, Osinerming y de la logística que se va a ir implementando cada año. Recuperado de

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_per_u_201905.pdf

Ilustración 0-2 Grafico de población de hogares de Lima metropolitana 2019

Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos (En miles de personas/ hogares)				
No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabayllo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurin	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesus Maria	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4

Fuente Inei 2019

A continuación, podemos validar la cantidad de conexiones en los distritos antes mencionados, así como una proyección en base al plan quinquenal vigente.

Tabla I-1 Conexiones en Lima Este

DISTRITOS	HOGARES	Conexiones
SAN JUAN DE LURIGANCHO	286.7	70
ATE	172.6	35

EL AGUSTINO	54.0	47
SANTA ANITA	58.1	28
RIMAC	50.2	43
TOTAL	621.6	223.0
%conexiones actuales		36%

*Unidad de medida en miles para cantidad de hogares. Fuente Portal de Osinergmin

Aquí podemos validar que en los distritos antes mencionados hay un total de 621,600 hogares, de los cuales ya hemos conectado 223,000 que equivale a un 36%. Así mismo se tiene una proyección de las próximas conexiones en base al plan quinquenal vigente que culmina en el 2022.

Tabla I-2 Conexiones pendientes de realizar

INCREMENTO	5%	7%	10%
AÑO	2020	2021	2022
%	41	48	58
Conexiones	134.15	138.61	145.3

*Unidad de medida en miles para cantidad de conexiones. Fuente Portal de Osinergmin

Por ende, hay aun 398600 conexiones por realizar, las cuales se dividen en los próximos años en 134,1590 conexiones para el primer año, 138,610 conexiones para el segundo año y finalmente 145,300 conexiones para el tercer años siendo estas cifras nuestro mercado objetivo.

1.3. Análisis de la empresa

Actualmente Calidda está conformado por 7 miembros titulares y 7 alternos(suplentes), quienes representan a Promigas y al Grupo de energía de Bogotá. La presidenta del directorio es la Sra. Gloria Astrid Álvarez, quien fue nombrada en el 2016 y mantiene su cargo a la actualidad.

Este es el directorio actual de Calidda:

Ilustración 0-3 Directorio Grupo de Energía de Bogota 2019

Directorio		Grupo
Presidente:	Gloria Astrid Álvarez Hernández	GEB
Directores:	Andrés Baracaldo Sarmiento	GEB
	Felipe Castilla Canales	GEB
	Luis Ernesto Mejía Castro	Independiente
	Eric Flesch Santono	Promigas
	María Lorena Gutierrez Botero	Promigas
	Alfonso Bustamante Canny	Independiente
Suplentes:	Jaime Alfonso Orjuela Vélez	GEB
	Álvaro Villasante Losada	GEB
	Christian Laub Benavides	Independiente
	Freddy Ussa Lizarazo	GEB
	Gustavo Ramírez Galindo	Promigas
	Wilson Chinchilla Herrera	Promigas
	Aquiles Mercado González	Promigas

Fuente Memoria Calidda Anual 2019

Así mismo la estructura matricial de Calidda es la siguiente:

Ilustración 0-4 Directorio Calidda 2019

Plana Gerencial

Director General:	Jorge Olazabal Gómez de la Torre
Director de Finanzas:	Martín Mejía
Director de Operaciones:	Edwin Vegas
Director de Regulación:	Amadeo Arrarte
Directora de Gestión de Personas y Servicios:	Julia Padrón
Director de Hogar y Movilidad:	Alcides De La Espriella
Director de Abastecimiento:	Ricardo Jaramillo
Director de Comercios y Grandes Clientes:	Martín Gutiérrez
Directora de Asuntos Legales:	María Elena Blume

Fuente Memoria Calidda Anual 2019

Todos los colaboradores de Calidda tienen la amplia experiencia y trayectoria relacionada al sector de hidrocarburos.

Por otro lado, tenemos nuestro análisis FODA, el cual podrá ayudarnos a conocer nuestras fortalezas, aprovechar nuestras oportunidades a futuro, trabajar en nuestras debilidades y enfocarnos en nuestras amenazas y buscar soluciones a corto plazo.

1.4. Plan estratégico de la empresa

1.4.1. Visión

Ser la mejor empresa de distribución y masificación a nivel nacional del gas natural. Estamos enfocados en brindar un servicio superior y que al 2024 podamos realizar la masificación en todo Lima y Callao.

1.4.2. Misión

Llevar desarrollo y todos los beneficios del gas natural a Lima y Callao. Estamos enfocados en otorgar un valor agregado a nuestros grupos de interés y que todos nuestros colaboradores estén comprometidos con el desarrollo de un país. Somos conscientes que tenemos una gran responsabilidad y que, de la mano con el estado, lograremos que más peruanos tengan una mejor calidad de vida al 2024

1.4.3. Objetivos estratégicos

a. **Objetivos en base al cruce FODA F.O**

1- Incremento de contratistas y cumplir con las habilitaciones a tiempo.

- 2- Masificación de las redes de gas en Lima y Callao.
- 3- Ampliar la gama de productos y agregar electrodomésticos
- 4- Implementar Kioscos multiservicio en los 7 CSC durante el 2020 en lugares en los que se concentra la mayor cantidad de conexiones de gas.
- 5- Aumentar la cantidad de Centro de Servicio en las zonas que se consume mayor cantidad de GLP.

b. Objetivos en base al cruce FODA D.O

- 1-Invertir capital en los Kioscos Multifunción.
- 2-Agilizar los tiempos de servicio en los CSC más críticos.
- 3-Cerrar contratos de multifamiliares a corto plazo.
- 4-Trabajar en las demoras de las instalaciones.
- 5-Tratar en la medida posible que el precio de gas no se dispare.

c. Objetivos en base al cruce FODA F.A

- 1- Usar los recursos económicos para cumplir con el plan quinquenal a través de más proveedores y contratistas.
- 2- Tener convenios entre nuestras contratistas y los IR a fin de cumplir con las instalaciones y habilitaciones.
- 3- Mejorar las promociones a nuestros clientes que son buen pagadores.
- 4- Reducir los tiempos de espera en los Centro de Servicio.
- 5- Trabajar de forma paralela con las municipalidades ara crear conciencia ambiental y de seguridad.

d. Objetivos en base al cruce FODA D.A

- 1- Crecimiento del 100% en una línea de tiempo de dos años a 10 CSC cuya política será la transformación digital evidenciando su eficiencia operativa en un menor número de asesores por cada punto de venta.
- 2- Cumplir con las instalaciones internas en base al contrato con el cliente.
- 3- Masificar las redes en base al plan quinquenal actual.
- 4- Cumplir con todas las normas que dictamina Osinergmin
- 5- Analizar los recibos facturados trimestralmente.

1.4.4. Estrategia del negocio

Calidda desde el 2018 en adelante tiene una nueva cultura, la cual es la base fundamental para la estrategia de la empresa en este quinquenio. Los pilares con los que se trabaja actualmente son los siguientes: Servicio Superior, Alto Desempeño, Ética y Transparencia, Prevención y Autocuidado, Innovación y Diversidad. Estos pilares permiten que podamos priorizar el crecimiento profesional y bienestar de todos nuestros colaboradores, quienes al tener todas las herramientas suficientes para desempeñar su labor han podido enfrentar satisfactoriamente las metas planteadas.

- Internamente se ha potenciado la Universidad Calidda para así capacitar a todos los colaboradores de diversas áreas, aumentando

sus habilidades y experiencia. Nos estamos enfocando en tener un grato clima laboral y que este de como resultado una buena calificación en la encuesta anual de Great Place to Work.

- Seguimos trabajando con los diferentes grupos de interés y como ámbito social, promovemos igualdad de oportunidades en el progreso de diferentes poblaciones vulnerables en las zonas gasificadas. Esto se logra a través de la conexión gratuita de más de 800 comedores populares, generando ahorro y progreso en dichas comunidades.
- Implementar los Kioscos Multiservicios en un corto plazo para así disminuir los tiempos de espera en los Centro de servicio al cliente, así canalizar a través de este nuevo canal las consultas y requerimientos más sencillos.
- Reunirnos con Osinergmin y las municipalidades para trabajar en un plan adicional que permita realizar tendido de redes de forma paralela al plan quinquenal actual y que no afecte el plan de Osinergmin.
- Por otro lado, se tiene mapeado para este 2020, la apertura 2 Centros de Servicio, tanto en comas como en Santa Anita, para así descongestionar las oficinas que actualmente se encuentran sobre cargadas. Se estarán implementando con más módulos de atención, tendremos teléfonos que conectarán al Aló Calidda, promotores que con una Tablet podrán absolver consultas rápidas y contaremos con kioscos multifunción, los mismo que agilizarán

enormemente las colas y reducirás los tiempos de espera que en la actualidad impactan fuertemente sobre los indicadores.

Tabla I-3 Matriz Efe

MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Demanda ascendente	0.10	1	0.10
2	Facilidades por parte de las municipalidades	0.05	1	0.05
3	Baja en los costos de transporte del gas	0.10	3	0.30
4	Menos empresas instaladoras FISE	0.20	4	0.80
5	Menor oposición para trabajos en vía pública por parte de moradores	0.5	2	1.00
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Sanciones por parte de Osinergmin e Indecopi	0.10	2	0.20
2	Cambio en la política de energía y Minas	0.05	1	0.05
3	modificación del Plan Quinquenal Vigente	0.10	3	0.30
4	Dejar de ser Monopolio	0.10	1	0.10
5	Que los clientes opten por consumir GLP	0.15	4	0.60
				3.50

Fuente Elaboración propia

Tabla I-4 Matriz Efi

MATRIZ EFI				
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Pocos CSC en todo Lima	0.10	1	0.10
2	Demora en atención en oficinas	0.05	1	0.05
3	Zonas no masificadas con redes	0.10	2	0.20
4	Falta de materiales y contratistas para habilitaciones de servicios	0.20	2	0.40
5	Precio de gas muy elevado	0.5	1	0.50

	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Muchos recursos económicos	0.10	3	0.30
2	Logística a través de contratistas	0.05	3	0.15
3	Vender diversos Gasodomésticos a través de financiamiento	0.10	4	0.40
4	Mas operaciones a través de plataformas digitales	0.10	3	0.30
5	única empresa que brinda Gas natural en Lima y Callao	0.15	4	0.60
				3.00

Fuente Elaboración propia

1.4.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

Nuestro producto cumple con todos los estándares de calidad y de seguridad, los mismos que son regulados y supervisados por Osinergmin. Podemos decir que, a comparación de otras fuentes de energía como el GLP, estos no son seguros y no aportan en la mejora del medio ambiente. Nosotros como empresa conforme vamos avanzando en las zonas de masificación y tendido de redes, nos reunimos con las comunidades a fin de explicarles las diferencias entre el consumo de un balón de gas y el gas natural, a fin de que ellos puedan decidir la mejor opción para ellos.

A continuación, tenemos un cuadro comparativo con nuestros principales competidores a nivel doméstico.

Tabla I-5 Ventaja competitiva sobre nuestras principales competencias

Fuente Elaboración propia

Factores Críticos para el Éxito	Peso	CALIDDA		SOLGAS		REPSOL	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0.10	6	0.6	6	0.6	7	0.7
Lealtad de Cliente	0.15	6	0.9	7	1.1	6	0.9
Calidad de producto	0.10	9	0.9	7	0.7	7	0.7
Calidad en atención	0.05	7	0.35	6	0.3	6	0.3
Sostenibilidad	0.10	7	0.7	6	0.6	6	0.6
Trabajo Social	0.05	6	0.3	4	0.2	5	0.3
Compromiso con Medio Ambiente	0.15	8	1.2	5	0.8	7	1.1
Seguridad del producto	0.10	9	0.9	7	0.7	5	0.5
Posición Financiera	0.05	7	0.35	7	0.4	7	0.4
Competitividad de precio	0.15	8	1.2	6	0.9	6	0.9
TOTAL	1	73	7.4	61	6.15	62	6.25

- De acuerdo con esta puntuación, podemos determinar de que somos la mejor opción para los clientes que usan gas a nivel doméstico. Nuestra principal fortaleza es en la calidad y seguridad del producto, al ser más liviano y eco amigable.

- A comparación de las otras empresas, nosotros realizamos trabajos sociales en comedores populares, con la implementación y conexión de todos los trabajos requeridos para la habilitación del servicio.
- Trabajamos de forma conjunta con el Ministerio de Cultura, para preservar y cuidar los hallazgos que se encuentran en nuestros trabajos de excavación en vías públicas.
- Nuestros productos con un 25% más económicos que los balones de gas, esto se debe a que el cliente ahorra en el costo de distribución y transporte de gas, el cual es mucho mas barato por transportarse por tuberías.
- Contamos con canales de atención al cliente/usuario y un teléfono ante emergencias. Así mismo estamos ampliando plataformas digitales con fáciles accesos y promociones para una mejor fidelización.

1.5. Plan de Marketing

No estamos enfocando en brindarle a nuestros clientes una mejor experiencia digital en nuestros Centros de Servicio y en puntos estratégicos de Lima y Callao. El fin es que puedan realizar operaciones en tiempo mas reducido y evitar colas con tiempos de espera muy elevados.

Nuestro mercado Meta es el alcance a los distritos aledaños a San Juan de Lurigancho y que visitan la oficina ubicada en la Av. Gran Chimú y que en la actualidad su nivel de satisfacción no llega a la meta mínima.

1.5.1. Objetivos de marketing

Objetivo a corto plazo:

- Masificación de tendido de red en toda la zona no gasificada.
- Que en un periodo de 3 meses los clientes/usuarios puedan manejar los Kioscos multifunción sin la ayuda de un promotor.

Objetivo a mediano plazo:

- Implementar en las demás oficinas los Kioscos multifunción y en zonas estratégicas, como en farmacias, centros comerciales.
- Garantizar que los Kioscos multifunción puedan contar con opción de ingresos de reclamo a través de recepción y escaneo del documento enviándolo en formato digitalizado al área de reclamos.

Objetivo a largo plazo:

- Crecimiento del 100% en una línea de tiempo de dos años a 10 CSC cuya política será la transformación digital evidenciando su eficiencia operativa en un menor número de asesores por cada punto de venta.

1.5.2. Marketing mix

Nuestro Marketing Mix está enfocado al desarrollo de nuestro plan operativo de cambio digital de nuestros Centros de Servicio. El enfoque principal es hacer conocer in situ, sobre los beneficios de usar los Kioscos Multifunción.

1.5.3. Descripción de producto o servicio

- Nuestro principal servicio es la distribución del gas natural a través de tendido de redes que va desde nuestra planta de Lurín hasta cada uno de los hogares. El gas natural es un producto sumamente seguro al ser más liviano que el GLP y sus derivados, así mismo no contamina el medio ambiente y es eco amigable.
- También contamos con instalaciones internas en base a PEALPE, el cual es una tubería muy resistente especial para gas y es usado en todas nuestras instalaciones, permitiendo brindar un servicio con garantía.
- También contamos con Gasodomésticos de diferentes marcas como SOLE, AGHASO, MABE, INDURAMA entre otros, los cuales son financiados en el recibo de gas a una tea de 32% y sin intereses si es financiado al contado.
- También contaremos en nuestros Centro de Servicio con Kioscos multifunción está dotado con una pantalla de 25" ubicado de forma

vertical, la cual es LCD y con funcionalidad touch screen(táctil). Este Kiosco incluye un lector de banda magnética para tarjetas Visa y MasterCard. Así mismo contará con un lector de barras para identificación de DNI.

- El servidor web es el EQ Portal el cual permite obtener información en especifica de indicadores de satisfacción, el tiempo de cada operación, las solicitudes o requerimientos más habituales en el día, que productos son los que más se solicitan.

Dentro de las operaciones que se podrán realizar en este Kiosco multifuncional son:

- Copia de recibos.
- Pago hasta por monto de s/.200(A mediano plazo)
- Solicitudes diversas como pago anticipado de financiamiento, afiliación al recibo digital, cambio de plan de pago, refinanciamientos con campaña entre otros.
- Adquisición de Gasodomésticos con promociones de hasta 15% de descuento.
- Compra de Gasodomésticos a través de Financiamiento no Bancario*

Ilustración 0-5 Kiosko Multifunción



1.5.4. Estrategia de precio

Nuestra principal rentabilidad y negocio se basa en el cobro por distribución de gas natural, el cual es el costo por tratar el gas en nuestra planta de Lurín y distribuirla por el tendido de redes hasta los hogares de Lima y Callao. Lo ideal es mantener el precio, que este no se dispare y siga siendo más atractivo ante el costo de balón de GLP. El costo por m3 es de s/3.33 en base a la regulación de Osinergrmin en el pliego tarifario vigente.

Recuperado de

https://www.osinergrmin.gob.pe/seccion/centro_documental/gart/pliego_s_tarifarios/gas-natural/2020/Pliego-Tarifario-Calidda-Febrero-2020.pdf

Ilustración 0-6 Grafico de Pliego Tarifario Vigente de Osinergrmin

Aplicable por el servicio desde el 01 de febrero de 2020
(Conforme lo dispuesto por las Resoluciones Osinergrmin N° 055-2018-OS/CD, N° 098-2018-OS/CD y N° 160-2019-OS/CD)

EMPRESA: GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A.

1. PLIEGO TARIFARIO DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN DE GAS NATURAL:

Categoría Tarifaria	Rango de Consumo	GAS Y TRANSPORTE				TARIFAS UNICAS DE DISTRIBUCIÓN (1) EN S/ (2)		
		Precio medio del gas natural (2)(10)	Costo Medio del Transporte del Gas Natural (2)(10)		Costo Fijo de Comercialización		Costo Fijo de Distribución	Costo Variable de Distribución
			Transporte del Gas	Reservas FISE (3)	Comercialización Fijo (CF)	Distribución Fijo (DF)	Distribución Variable (DV)	
		S/ m3	S/ m3	S/ m3	S/ (m3/mes)	S/ (m3/mes)	S/ (m3/mes)	
A1 (Sin P. Promoc.)	Hasta 30 sm ³ /mes	0.13068984 X TCGP (3)			2.2437	---	0.75055256	
A1 (Con P. Promoc.) (8)	Hasta 30 sm ³ /mes	0.04297851 X TCGP (3)			2.2437	---	0.75055256	
A2 (Sin P. Promoc.)	31 - 300 sm ³ /mes	0.13068984 X TCGP (3)			7.2056	---	0.57571847	
A2 (Con P. Promoc.) (8)	31 - 300 sm ³ /mes	0.04297851 X TCGP (3)			7.2056	---	0.57571847	
B	301 - 17.500 sm ³ /mes	0.13068984 X TCGP (3)			67.9575	---	0.34487879	
IP (6)	Independiente del Consumo	0.13068984 X TCGP (3)	0.05129282	0.00235254	---	0.0867	0.19058296	
C	17.501 - 300.000 sm ³ /mes	0.13068984 X TCGP (3)	X TCPT (4)	X TCPT (4)	---	0.0815	0.17284930	
GNV	Independiente del Consumo	0.13068984 X TCGP (3)			---	0.0669	0.14683129	
D	300.001 - 900.000 sm ³ /mes	0.13068984 X TCGP (3)			---	0.0595	0.4867	
E	Mayor a 900.000 sm ³ /mes	0.13068984 X TCGP (3)			---	0.3745	2.5401	
GE	Independiente del Consumo	0.07553984 X TCGP (3)			0.2654	1.8359	0.06907931	

1.5.5. Estrategia de distribución de plaza

Estamos enfocados en el plan quinquenal del 2018 al 2020, para el cual al estar ya aprobado contamos con los distritos en los cuales se va a masificar el tendido de redes, esto nos permitirá llegar a más hogares y generar más ingresos. Por otro lado, estamos en la mira de los proyectos multifamiliares, los condominios que cuentan con instalación de gas natural, pero que no pueden ser habitados por trámites burocráticos de la municipalidad, como permisos municipales para construcción de la tubería de conexión. Se está trabajando junto a Osinergmin y la municipalidad de Lima, para evitar que estos trámites y autorizaciones no sean muy engorrosos y permita que se habilite en 5 días hábiles una vez aprobado el proyecto de factibilidad.

Así mismo como vemos en el siguiente cuadro, ya está aprobado la cantidad de metraje para este quinquenio. Recuperado de

https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/gart/pliegos_tarifarios/gas-natural/2020/Pliego-Tarifario-Calidda-Febrero-2020.pdf

Tabla I-6 Proyección de metrados para el periodo 2018 - 2020

Proyección de metrados para el periodo 2018-2022									
Grupo	SubGrupo	Unidad	Proyectado						Total
			2017*	2018	2019	2020	2021	2022	
Gasoducto	Acero	m	52 346	56 856	9 824	7 550	13 192	9 590	149 358
	PE	m	570 534	1 022 695	880 770	879 529	622 250	-	3 975 779
Tubería de Conexión	Acero	m	317	283	286	161	469	19	1 535
	PE	m	64 891	237 688	166 961	157 181	166 032	18 633	811 386
Estaciones de Regulación	ERP	Cantidad	8	6	0	0	0	1	15
	City Gate	Cantidad	1	0	0	0	0	0	1
Válvulas	Acero	Cantidad	40	42	16	14	31	5	148
	PE	Cantidad	299	409	372	393	293	2	1 768
Obras Especiales	Cruce de Ríos	Cantidad	1	1	0	0	2	0	4
	Hot Tap	Cantidad	21	29	10	10	23	3	96
	Cruce de Vías	Cantidad	22	30	13	19	17	9	110
	Otras	Cantidad	0	3	1	2	6	0	12

*Considera información a partir del 01/07/2017

Fuente reporte de Sostenibilidad 2019 Calidda

1.5.6. Estrategia de promoción

Como se mencionó antes, no solo tenemos una fuente de ingreso en el gas natural, sino también tenemos productos que están relacionados al consumo y muchas veces se convierte en una necesidad. No todos pueden acceder a una cocina, secadora o terma y las que tienen no están adaptadas o ya no están aptas para el uso. Es por ello por lo que Calidda financia Gasodomésticos a una tea de 32%, para todos los clientes que estén al día en sus pagos y no tengan corte de servicio por deuda. Actualmente se ofrece un 15% de descuento en compras a través del Aló Calidda y de la página web, sin embargo, se adicionará un 5% si se realiza a través de nuestros Kioscos Multifunción. Recuperado de

<https://www.calidda.com.pe/hogar/Paginas/Gas-Natural-en-mi-Hogar.aspx>

Ilustración 0-7 Gasodomésticos que ofrece Calidda

Gasodomésticos Ordenar por: Precio de mayor a menor v

<p>SUB CATEGORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cocina (19) <input type="checkbox"/> Termas (10) <input type="checkbox"/> Secadores (5) <input type="checkbox"/> Hornos (2) <input type="checkbox"/> Cocina Empotrada (5) <input type="checkbox"/> Centro de Lavado (2) <p>MARCA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> SOLE (7) <input type="checkbox"/> MABE (10) <input type="checkbox"/> AGHASO (7) <input type="checkbox"/> SGA (5) <input type="checkbox"/> BOSCH (3) <input type="checkbox"/> AQUAMAXX (4) <input type="checkbox"/> INDURAMA (3) <input type="checkbox"/> GENERAL ELECTRIC (4) <p>SECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hogar (44) <p>PRECIO</p> <p>Precio S/ 399 - S/ 4,443</p>	<p>NUEVO OFERTA</p>  <p>CENTRO DE LAVADO MABE 17 KG - MCL1740PSDGO</p> <p>desde S/104.99*</p> <p>Precio regular: S/ 4,443.33 Tienda virtual: S/ 3,999.00</p> <p>(*) TCEA 32%, Plazo 5 años. Cuota no incluye IGV del Interés.</p>	<p>NUEVO OFERTA</p>  <p>CENTRO DE LAVADO MABE 17 KG - MCL1740PS880</p> <p>desde S/99.74*</p> <p>Precio regular: S/ 4,221.11 Tienda virtual: S/ 3,799.00</p> <p>(*) TCEA 32%, Plazo 5 años. Cuota no incluye IGV del Interés.</p>	<p>NUEVO OFERTA</p>  <p>COCINA 30" TOP PGP95KBGO - GENERAL ELECTRIC</p> <p>desde S/68.23*</p> <p>Precio regular: S/ 2,887.80 Tienda virtual: S/ 2,599.00</p> <p>(*) TCEA 32%, Plazo 5 años. Cuota no incluye IGV del Interés.</p>
	<p>NUEVO OFERTA</p>  <p>SECADORA MABE 24 KG - SMG17RMSDABO</p> <p>desde S/66.13*</p> <p>Precio regular: S/ 2,798.89 Tienda virtual: S/ 2,319.00</p> <p>(*) TCEA 32%, Plazo 5 años. Cuota no incluye IGV del Interés.</p>	<p>NUEVO OFERTA</p>  <p>COCINA INDURAMA 32" - MONTECARLO</p> <p>desde S/65.61*</p> <p>Precio regular: S/ 2,776.67 Tienda virtual: S/ 2,499.00</p> <p>(*) TCEA 32%, Plazo 5 años. Cuota no incluye IGV del Interés.</p>	<p>NUEVO OFERTA</p>  <p>SECADORA MABE 22 KG - SMG-47NMSGABO</p> <p>desde S/62.98*</p> <p>Precio regular: S/ 2,665.56 Tienda virtual: S/ 2,399.00</p> <p>(*) TCEA 32%, Plazo 5 años. Cuota no incluye IGV del Interés.</p>

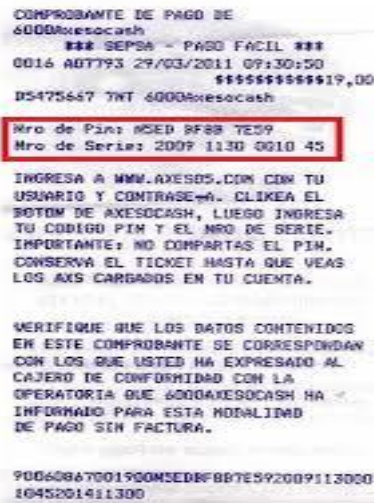
Fuente pagina web de Calidda

1.5.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa

Básicamente se encuentra enfocado en bríndale al cliente la garantía de que las operaciones que se realizarán en el Kiosco multifunción se procesarán en línea. La garantía es que al cliente se le emitirá un voucher con la confirmación de que la operación fue realizada con éxito.

Por otro lado, cuando el cliente solicite un producto(gasodoméstico), se le emitirá un Boucher, el cual le permitirá recoger directamente en tienda sin realizar pago alguno, ya que este será cargado en su recibo.

Ilustración 0-8 Grafico de modelo de Voucher a entregar en los Kioscos Multifunción



Fuente imagen de google

1.5.8. Estrategia de posicionamiento

Nuestra estrategia para posicionarnos en la marca que realmente queremos ser al 2024 es la de poder masificar nuestros servicios y productos a través de los diversos reconocimientos medioambientales y de seguridad. Es importante que se nos vea para una empresa socialmente responsable con el medio ambiente y todas las comunidades que requieren nuestro servicio y las que aún no cuentan con ella, estar informados sobre las bondades del gas natural. Así mismo nuestro trabajo parte por una cultura interna en dejar huella en todos nuestros colaboradores e impulsar una identidad con nuestro trabajo y con los objetivos planteados a mediano plazo.

1.6. Plan de Operaciones

1.6.1. Objetivos de operaciones

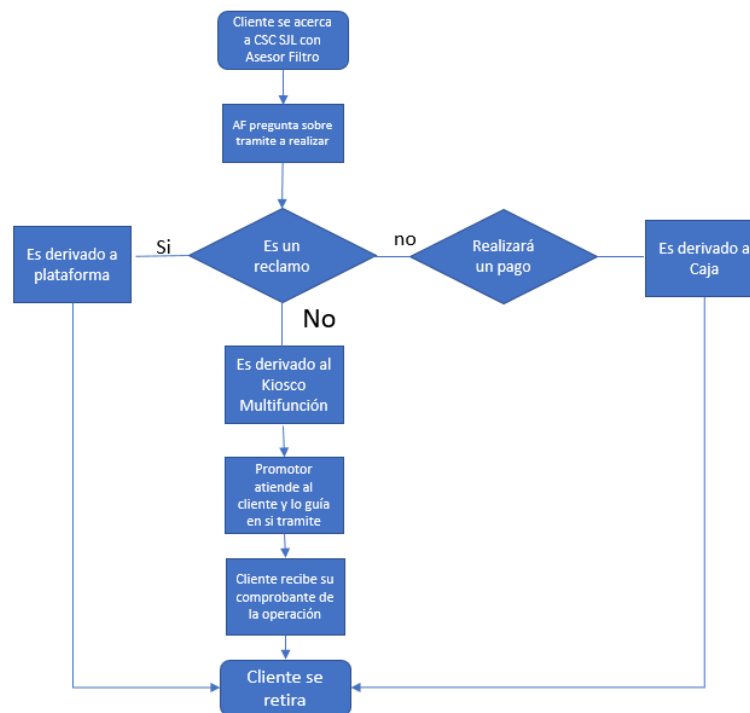
- Instalará 3 kioscos multiservicio en los CSC de San Juan de Lurigancho, Los Olivos, Surco, San Miguel y Villa María del Triunfo.

- Capacitar constantemente a los promotores de servicio con las adaptaciones al servicio.
- Mantener el ambiente de la sala limpio y ordenado para una buena imagen de la compañía.
- Instalar separadores de cola para un mejor orden.
- Monitorear constantemente el funcionamiento de los kioscos.
- Levantar información semanal para un mejor análisis y tomar acciones a corto plazo.

1.6.2. Actividades previas al inicio de la producción

- Obtener información de diferentes proveedores que abastecen de kioscos digitales.
- Evaluar y seleccionar la empresa ganadora, en este caso Novatronic.
- Realizar el contrato y proceder con la instalación de los kioscos en el plazo pactado.
- Adaptación de la sala
- Capacitación a los promotores y todo el personal del Centro de servicio.
- Realizar las pruebas necesarias para garantizar el funcionamiento fluido y sin interrupciones.
- Coordinar las pruebas y realizarlas en horarios de menos afluencia de público.

Ilustración 0-9 Proceso de atención en Centro de Servicio SJL antes de proyecto



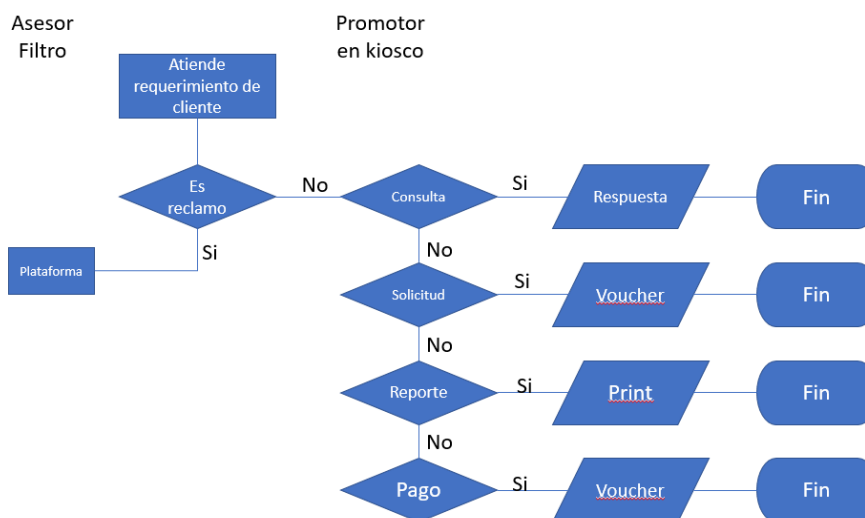
Fuente Elaboración propia

1.6.3. Proceso de producción del bien o servicio

- Contaremos con un Asesor Filtro, el cual se encargará de dar la bienvenida a los clientes y preguntará trámite a realizar. Su principal función es filtrar a los clientes y derivarlos de acuerdo con la gestión que realizarán, a los canales disponibles de atención o pago.
- En caso de que el cliente opte por ingresar un reclamo, será derivado a plataforma, para que un Asesor de Servicio, pueda canalizar su queja/reclamo.
- También contaremos con un Promotor, quien estará ubicado al lado de los Kioscos Multifunción, con el fin de orientar al cliente a través de la plataforma digital y que este pueda satisfacer la necesidad del cliente.
- Una vez que el cliente se encuentre en el Kiosco Digital, tendrá cuatro opciones en el menú principal.

- Consulta. - Podrá consultar por importes a pagar, estado de recibo, promociones, requisitos para obtención de suministro, saldo disponible para compras.
- Solicitud. - Realizará tramites, como refinanciamientos, cambio de plan de cuotas, respuesta a factibilidades, entre otros.
- Reporte. - Canalizara reportes por daños en instalaciones, fuga de gas, revisión de facturación.
- Pago. - El cliente podrá realizar pagos en efectivo por un monto de hasta s/200.00, de requerir hacer un pago por un importe mayor, deberá acercarse a nuestras cajas. En caso de contar con tarjeta Visa o Mastercard, podrá realizar sus pagos sin tope alguno.
- En todos los casos recibirá un comprobante o voucher de la operación realizada.

Ilustración 0-10 Proceso de atención en Centro de Servicio SJL después de proyecto



Fuente Elaboración propia

Finalmente, podemos concluir que este nuevo proceso resuelve el principal problema que es el tiempo de espera en las colas, ya que con ayuda del asesor

filtro, se buscará proactivamente canalizar el requerimiento del cliente al área de atención que corresponda. Esto permitirá que se pueda tener un mejor control sobre la afluencia daría en el CSC y que podamos medir en tiempo real, las operaciones mas frecuentes y tomar acciones a corto plazo. Además que ya no se cargará a plataforma con las consultas, solicitudes y requerimientos, ya que los Kioscos Multifunción suplirán parte de esas funciones pero en menores tiempos.

1.7. Diseño de estructura y plan de recursos humanos

1.7.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

El proceso de selección estará a cargo de la consultora Mandomedio, quien seleccionará a los postulantes en base a nuestros requerimientos. Se necesitará contar con 2 promotores para el Centro de servicio de SJL.

Perfil de postulante:

- Estudios técnicos concluidos y/o últimos ciclos en universidad.
- Experiencia de 1 año en atención al cliente.
- Manejo de Excel a nivel intermedio.
- Manejo de Sap.
- Edad entre 25 y 32 años

Beneficios:

- Formar parte de una empresa líder en el rubro de hidrocarburos.
- Sueldo por encima del mercado.
- EPS cubierto al 100%
- Grato ambiente laboral

- Utilidades
- Cuponera de descuentos.

Luego que Mandomedio tenga a los postulantes que cumplan con el perfil, enviará un correo al área de Gestión Humana para programar una entrevista con el coordinador del área comercial y finalmente con el subgerente de área.

Ilustración 0-11 Empresa que se encargará de proceso de selección.



Fuente imagen pagina web de Mandomedio

1.7.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

- El colaborador ingresará con un contrato de 6 meses, teniendo 3 meses de prueba en baso a sus indicadores y performance.
- La inducción se realizará en 2 días, en los cuales se visitará el City Gate de Lurín, las oficinas administrativas, Centros de Servicio.
- Al tercer día empezará la capacitación, la cual durará una semana siguiendo el siguiente cronograma.

Ilustración 0-12 Empresa que se encargará de proceso de selección.

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8am a 10am	Calidda	PPD	Reclamos	Internas	Habilitaciones
10am a 12pm	Gas Natural	PPD	Facturación	Internas	Gasodomésticos
12pm a 1pm	Gas Natural	Post venta	Cobranzas	Internas	FNB
1pm a 2pm	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
2pm a 4pm	Solicitudes	Reclamos	Solicitudes	Externas	Cobranzas
4pm a 6pm	Reportes	Reclamos	Reportes	Externas	Prueba de accesos

Fuente Elaboración propia

- Culminado el proceso de capacitación se evaluará a los colaboradores para tener un diagnostico antes de ingresar al Centro de Servicio.
- Cabe precisar que durante el periodo de prueba se evaluará constantemente a los colaboradores, siguiendo el proceso de evaluación del Balance Score Card y encuestas de satisfacción.

1.7.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

- Los colaboradores recibirán talleres en habilidades blandas en la Universidad Calidda.
- Así mismo, contarán con 25 minutos de “Stop”, el cual es una pausa activa para no caer en estrés dentro de sus funciones.
- Descansará 1 sábado en el mes, previa coordinación con el supervisor.
- Recibirán capacitaciones constantes sobre el manejo de los Kioscos Multifuncionales, siendo estos certificados por la Universidad Calidda.

1.7.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones

- Sueldo de S/. 2200, siendo 14 remuneraciones en el año.
- Horas extras
- Cts en el banco a elección del colaborador
- Bono anual por desempeño
- EPS cubierto al 100% para titular y familiares (compañía de seguros Rímac)
- Utilidades
- Los depósitos de sueldo se realizarán los 20 de cada mes en la cuenta de haberes que el colaborador designe.

De acuerdo con el cruce con el objetivo estratégico de crecimiento del 100% en una línea de tiempo de dos años a 10 CSC cuya política será la transformación digital evidenciando su eficiencia operativa en un menor número de asesores por cada punto de venta. Se está dando cumplimiento al objetivo ya que se incorporarán promotores y asesores filtros que puedan contribuir con un mejor orden y direccionamiento del enfoque principal de servicio al cliente a través de los Kioscos y reestructuración del CSC. Así mismo al ser nuestro capital humano el principal eje de este proyecto, ellos pertenecerán a la planilla directa de Calidda a fin de contar con mejores beneficios y motivación hacia su trabajo.

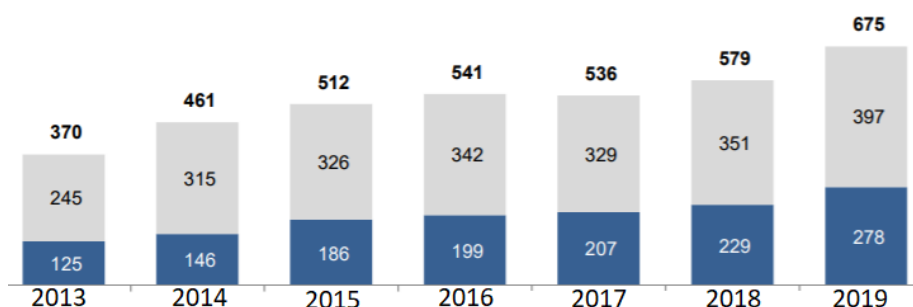
1.8. Plan financiero

1.8.1. Historia financiera de la empresa

Al 31 de diciembre 2019, Calidda cuenta con 684.9 millones de dólares, como ingresos operacionales, lo cual representa mas del 20% del 2018 y 28% más del 2016. Recuperado de

<https://www.calidda.com.pe/Inversionistas/Memoria/Memoria%20Anual%20y%20PBGC%20-%20Calidda.pdf>

Ilustración 0-13 Empresa Financiamiento y Capital al 31 de diciembre del 2019:



Acreeador	Vencimiento	Moneda	Monto (US\$)
Bonos Corporativos 144A / Reg.S (a)	abr-23	Dólares	320,000,000
Préstamo de Scotiabank (b)	may-22	Dólares	80,000,000
Segunda Emisión del Primer Programa de Bonos Locales (c)	jul-28	Soles swapeados	61,162,080
TOTAL			461,162,080

Fuente reporte de sostenibilidad 2019 Calidda

1.8.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

- Inflación promedio anual se mantiene en 2.5%
- Tasa promedio anual de rendimiento de mercado 10%
- Tasa de riesgo de inversionista 15%
- Incremento de ventas se eleva en un 7% y 10% en los próximos 2 años.
- El total de inversión es de s/.125,013.92

- Costo cargo fijo s/.34,187
- Capital de trabajo s/.83,836.92

La política financiera tiene como principal objetivo otorgar los lineamientos gerenciales y brindar parámetros de control que se deben plantear en todos los procesos aprobados en todas las empresas del Grupo de Energía de Bogotá que involucren, organismos relacionados a tributación, entidades financieras y entidades de regulación en el país donde se opera. Recuperado de <https://www.calidda.com.pe/Inversionistas/Paginas/Gobierno-corporativo.aspx>

1.8.3. Plan de ventas de la empresa

Nuestro plan de ventas esta basado en las conexiones que se deben realizar para alcanzar el objetivo mensual y anual. Se considera que mensualmente se deben realizar unas 19500 conexiones a nivel de hogares en la zona de SJL y al rededor.

El principal objetivo es realizar 234,000 conexiones en el año el cual se incrementará en 7% y 10 % en los 2 siguientes años.

Se estima que en promedio una familia consume un balón de gas de GLP en el mes, el cual equivale a 17m³ de gas natural.

La masificación de las conexiones, se encarga el área de ventas con el área de internas, los cuales trabajan de la mano para alcanzar la meta mensual y anual.

El centro de servicio de SJL, tiene la principal función de atender a todos los clientes que firmaron contrato y que ya utilizan el servicio. Es por ello que se les dará las facilidades para realizar pagos y sean atendidos sus solicitudes y requerimientos.

Tabla I-7 Proyección de ventas anual por los próximos 3 años

Proyección de Ventas Anual del proyecto

En unidades			
Producto	1	2	3
Distribución de gas en m3	5,850,000	6,259,500	6,885,450

Fuente Elaboración propia

1.8.4. Análisis de costos

Tenemos los costos fijos mensuales de la oficina en SJL, el cual ya contará con los Kioscos Multifunción. Estos son necesarios para cubrir las principales necesidades de la oficina y que no excedan del presupuesto otorgado por el área de finanzas.

Tabla I-8 Costos fijos Mensuales

COSTOS FIJOS MENSUALES				
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto
Alquiler Local	mes	1	2800	2,800.00
Arbitrios	mes	1	300	300.00
Luz	mes	1	500	500.00
Agua	mes	1	240	240.00
Telefonía e Internet	mes	1	230	230.00
Promotor	mes	1	2200	2,200.00
Asesor Filtro	mes	1	2200	2,200.00
Sueldo Cajera	mes	3	1400	4,200.00
Limpieza	mes	1	1100	1,100.00
Materiales de limpieza en general	mes	1	200	200.00
Depreciación	mes	1	912	912.31
Amortización de intangibles	mes	1	146	145.63

TOTAL, COSTOS FIJOS MENSUAL 15,027.93

Fuente Elaboración propia

Los costos variables por distribución del gas natural corresponden a s/2.82 por m3. Considerando que en el año se venden 331500 m3, equivale a s/934,830, distribuidos entre la empresa PlusPetrol y TGP encargadas de la extracción y transporte de la materia prima.

Tabla I-9 Costos Variables

COSTOS VARIABLES (PARA UN MES)						
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto	COSTO VARIABLE UNIT. X Producto	Producto a realizar
Servicio de Transporte	m3	1	1.70	1.70		
Distribución variable	m3	1	1.12	1.12		
					2.82	m3 Gas
TOTAL, COSTOS VARIABLES				2.82		

331,500

Fuente Elaboración propia

1.8.5. Punto de equilibrio de la empresa

Para que nuestra rentabilidad sea positiva y tengamos márgenes de ganancia debemos superar los S/ 32,722.20 en venta de m3. Definitivamente superaremos esta cantidad, ya que el volumen que se vende es superior a los 17m3 de uso doméstico.

Tabla I-10 Punto de Equilibrio

		Distribución de gas en m3	
Punto de Equilibrio =	$\frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$	PE =	$\frac{5,009.31}{0.51}$
	<div style="border: 1px solid black; background-color: #d9ead3; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">MARGEN DE CONTRIBUCION</div>	PE =	9,827.27

Fuente Elaboración propia

Tabla I-11 Punto de equilibrio en soles

CONCEPTO	Gas Natural
Precio de Venta	S/ 3.33
Costo Variable Unitario	S/ 2.82
Margen de Contribucion	S/ 0.51
Proporcion de Ventas	33%
Costos Fijos	15,027.93
	5,009.31
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	9,827.27
PUNTO DE EQUILIBRIO SOLES (es el PE en Unds. X Precio)	S/ 32,722.20

Fuente Elaboración propia

1.8.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Se manejan 2 conceptos que no son administrados por Calidda. La distribución Variable el cual es la extracción de gas natural en el Cusco realizado por la empresa Plus Petrol y Servicio de transporte, realizado por la empresa TGP, encargada del traslado del gas extraído a nuestra planta de Lurín.

Tabla I-12 Costos variables por mes

COSTOS VARIABLES (PARA UN MES)						
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto	COSTO VARIABLE UNIT. X Producto	Producto a realizar
Servicio de Transporte	m3	1	1.70	1.70		
Distribución variable	m3	1	1.12	1.12		
					2.82	m3 Gas
TOTAL COSTOS VARIABLES				2.82		

331,500

Fuente Elaboración propia

Plus Petrol cobra s/1.12 por m3, mientras que TGP cobra s/.1.70 en base al costo de m3.

1.8.7. Inversión inicial

Nuestra inversión ha sido determinada de acuerdo con nuestro plan de operaciones y toda la inversión es directa de Calidda, sin la necesidad de acudir a un préstamo o inversión de terceros.

Tabla I-13 Total Inversión Inicial

Tipos de Fuentes	APORTE PROPIO	PRESTAMO	TOTAL	%
Inversiones				
Activos Fijos	26,627.00	0.00	26,627.00	23%
Intangibles	6,990.00	0.00	6,990.00	6%
Capital de Trabajo	83,836.92	0.00	83,836.92	71%
Peso	100%	0%	100%	100%
TOTAL INVERSION	117,453.92	0.00	117,453.92	

Fuente Elaboración propia

La estructura de la inversión inicial, esta compuesta de la siguiente forma.

Tabla I-14 Descripción de la inversión total

CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT S/.	TOTAL S/.
ACTIVOS FIJOS				26,627.00
I. Maquinaria y Equipamiento				
Computadoras	ud	8	1,250.00	10,000.00
Impresora	ud	3	430.00	1,290.00
Laptops	ud	2	2,300.00	4,600.00
Extintor	ud	1	120.00	120.00
Refrigerador	ud	1	1,200.00	1,200.00
Microondas	ud	1	300.00	300.00
Kiosco Multifunción	ud	1	3,780.00	3,780.00
Telefonos	ud	3	120.00	360.00
Sub total S/.				21,650.00
II. Muebles y Enseres				
Modulos de atención	ud	4	360.00	1,440.00
Sillas clientes	ud	24	50.00	1,200.00
Modulo de reclamo	ud	1	250.00	250.00
Mesa de cocina	ud	1	600.00	600.00
Alacena	ud	1	500.00	500.00
Vajilla	doc	3.0	95.00	285.00
Cubiertos	doc	3.0	96.00	288.00
Juego de Utensilios de cocina	ud	2	100.00	200.00
Azucareros, Servilleteros	ud	8	8.00	64.00
Juego de Vasos	ud	3	50.00	150.00
Sub total S/.				4,977.00
III CAPITAL DE TRABAJO				

Costos variables	mes	6	2.82	16.92
Costos y gastos fijos	mes	6	13,970.00	83,820.00
Sub total S/.				83,836.92
IV GASTOS PREOPERATIVOS				
Constitución de empresa				0.00
Diseño de local	ud	1	2,200.00	2,200.00
Remodelación local	ud	1	4,600.00	4,600.00
Licencias municipales + Certificado Defensa Civil	ud	1	190.00	190.00
				0.00
Sub total S/.				6,990.00
Total Inversiones				117,453.92

Fuente Elaboración propia

1.8.8. Capital de trabajo

Nuestro capital de trabajo esta basado en una escala de 6 meses que es el tiempo estimado para que las operaciones en el CSC puedan alcanzar un punto estable y garantice la continuidad de este nuevo proyecto.

Tabla I-15 Capital de Trabajo

III CAPITAL DE TRABAJO				
Costos variables	mes	6	2.82	16.92
Costos y gastos fijos	mes	6	13,970.00	83,820.00
Sub total S/.				83,836.92

Fuente Elaboración propia

1.8.9. Fuentes de financiamiento

El financiamiento será en su totalidad por capital propio de Calidda y el grupo de Energía de Bogotá.

1.8.10. Proyección de flujo de caja

A continuación, mostramos el flujo de caja.

Tabla I-16 Flujo de Caja

					Valor de Rescate
INGRESOS					
VENTAS TOTALES		19,477,543	22,299,748	25,217,472	
EGRESOS					
INVERSIÓN TOTAL	117,454				5,196
ACTIVO FIJO	26,627				
CAPITAL DE TRABAJO	83,837				
GASTOS PRE-OPERATIVOS	6,990				
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-	-83,837	
COSTOS		16,546,953	17,705,862	19,477,337	
COSTOS FIJOS		49,953	54,072	60,368	
COSTOS VARIABLES		16,497,000	17,651,790	19,416,969	
COSTOS Y GASTOS TOTALES		16,546,953	17,705,862	19,477,337	
IMPUESTO A LA RENTA (30%)		879,177	1,378,166	1,722,040	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-117,454	2,051,413	3,215,720	3,939,453	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	-	-	-	-	-
+ PRÉSTAMOS	-				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	2,051,413	3,215,720	3,939,453	-

Fuente Elaboración propia

Podemos validar que la inversión inicial total es de s/.117,454 para la remodelación de la oficina y el funcionamiento operativo de 6 meses, el cual garantice el alcance de las metas comerciales. La venta de gas natural en soles por los 3 años iniciales es de s/.19'477,543; s/.22'299,748; s/.25,217,472 y los egresos por costo operativo de ventas es de s/.16'546,953; s/.17'705,862; s/.19'477,337 sin considerar el IR.

Podemos determinar que tenemos un superávit en las ganancias, ya que estos llegan a cubrir el plan quinquenal ya establecido. Las ganancias en los siguientes 3 años son de s/.2'051,413; s/.3'215,720; s/.3'939,453

1.8.11. Análisis de rentabilidad

Tenemos un Vane de s/.5'327,700 después de descontar los egresos y y descontar la inversión inicial para la reapertura del CSC de San Juan de Lurigancho.

VANE 5,317,700

TIRE 179.96%

Podemos apreciar que nuestro TIRF es de 1799.96%, esto se debe a que el rubro de hidrocarburos es altamente rentable a comparación de la masificación del GLP. Es por ello que Calidda al ser un monopolio, no tiene dificultades en las metas trazadas considerando las proyecciones

realizadas en el plan quinquenal actual. Cabe precisar que la continuidad del negocio esta garantizada por los próximos 20 años.

1.8.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

La utilidad estimada de los próximos 3 años es de S/ 2'051,413.45; S/ 3'215,720.20; S/ 3'939,453.38 respectivamente una vez realizado todos los descuentos correspondientes al ejercicio.

Tabla I-17 Estado de Pérdidas y Ganancias

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS				
VENTAS TOTALES		19,477,543	22,299,748	25,217,472
EGRESOS				
INVERSIÓN TOTAL	117,454			
ACTIVO FIJO	26,627			
CAPITAL DE TRABAJO	83,837			
GASTOS PRE-OPERATIVOS	6,990			
COSTOS		16,546,953	17,705,862	19,477,337
COSTOS FIJOS		49,953	54,072	60,368
COSTOS VARIABLES		16,497,000	17,651,790	19,416,969
COSTOS Y GASTOS TOTALES		16,546,953	17,705,862	19,477,337

IMPUESTO A LA RENTA (30%)		879,177	1,378,166	1,722,040
Utilidad Operativa		S/ 2,051,413.45	S/ 3,215,720.20	S/ 3,939,453.38

Fuente Elaboración propia

1.8.13. Balance General proyectado de la empresa

A continuación, mostramos el balance general con importes totalizados, cabe precisar que no se tiene deuda a terceros ni prestamos, por lo que no tenemos cuentas por pagar.

Tabla I-18 Balance General

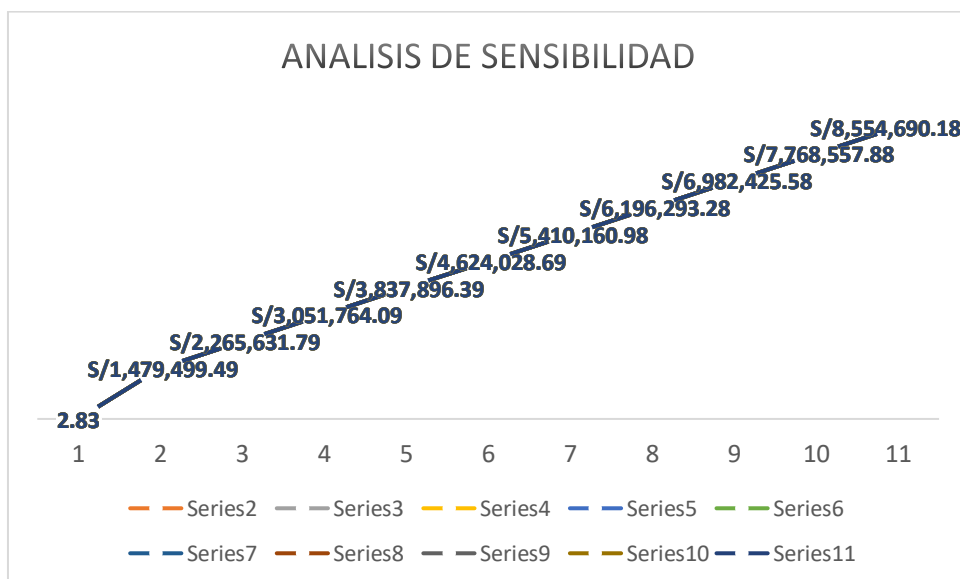
INVERSIONES			FINANCIAMIENTO			
RUBRO	%	Importe	RUBRO	%	Importe	Cto.Financ
ACT. CTE	30%	7,988	PATRIM	100%	26,627	30%
ACT. NO CTE	70%	18,639				
TOTAL INV.	100%	S/ 26,627.00	TOTAL, FINANC.	100%	S/26,627.00	

Fuente Elaboración propia

1.8.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

A continuación, mostramos el análisis de sensibilidad en base al Van de S/.5'317,700.37 y en base a una proyección de 10 años, en el cual los precios de venta por m3 disminuyan y aumenten en 0.10 centavos de sol, sin embargo, manteniendo el costo de distribución y transporte del Gas Natural.

Tabla I-19 Análisis de Sensibilidad



S/5,317,700.37	S/ 2.90	S/ 3.00	S/ 3.10	S/ 3.20	S/ 3.30	S/ 3.40	S/ 3.50	S/ 3.60	S/ 3.70	S/ 3.80
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18
2.83	S/ 1,479,499.49	S/2,265,631.79	S/3,051,764.09	S/3,837,896.39	S/4,624,028.69	S/5,410,160.98	S/6,196,293.28	S/6,982,425.58	S/7,768,557.88	S/8,554,690.18

Fuente Elaboración propia

- Dentro de la operatividad de este nuevo proyecto, pueden presentarse los siguientes riesgos:
- Que los promotores renuncien. Para ello se debe tener como contingencia personal ya seleccionado por la consultora que pueda suplir dichas ausencias.
- Que el sistema del Kiosco caiga. Para ello se contará con un Back Up, que pueda trabajar solo con pagos y consultas.

- Que los promotores no estén bien capacitados. Para ello se tomarán evaluaciones quincenales a fin de realizar un diagnóstico y tomar acciones correctivas como capacitaciones.
- Que la luz se corte la luz en el centro de servicio. Se contará con un grupo electrógeno a través de nuestra contratista Nagasco.

1.9. Descripción del equipo gerencial de la empresa

La gerencia de la empresa tiene como principal fiscalizador los comités de desempeño y desarrollo, que son parte del eje fundamental de la empresa.

Comité de Auditoría y Riesgo. - Tiene como principal función, Supervisar el cumplimiento anual de auditoría, el cual tiene como meta principal evaluar los riesgos del negocio.

Comité Financiero. - Tiene como principal función hacer seguimiento a los indicadores y gestión financiera de Calidda.

Comité de compensaciones. - Velar por que se cumpla las compensaciones de los colaboradores, así como realizar recomendaciones a la plana gerencial sobre mejoras salariales y beneficios diversos.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene la finalidad de demostrar se puede cumplir con el crecimiento del 100% en una línea de tiempo de dos años a 10 Centros de Servicio cuya política será la transformación digital evidenciando su eficiencia operativa en un menor número de asesores por cada punto de venta. Los Kioscos Multifunción que serán instalados, podrán aumentar los índices de satisfacción al cliente, los cuales actualmente se encuentran por debajo de lo esperado.

Este proyecto llega a cumplir los objetivos operacionales planteados para la mejora.

Se Instalará 3 kioscos multiservicio en los CSC de San Juan de Lurigancho. Inicialmente será en SJL y partir del séptimo mes se masificará en los demás Centros de servicio, en una escala de 3 a 4 Kioscos por centro.

Capacitar constantemente a los promotores de servicio con las adaptaciones al servicio. Calidda estará evaluando constantemente a los promotores y asesores a través del Balanced Scored card y así realizar el feedback correspondiente.

Instalar separadores de cola para un mejor orden. Esto se dará con la reestructuración del Centro de Servicio, permitiendo un mejor orden y una imagen mas organizada cara al cliente.

Monitorear constantemente el funcionamiento de los kioscos. Esto se dará todos los días, ya que, en convenio con el proveedor, nos facilitarán acceso a indicadores diarios y a una copia de seguridad en caso de caída de sistema. Todo estará bajo control a cargo

del supervisor del Centro de Servicio. Además, el será el encargado de levantar información semanal para un mejor análisis y tomar acciones a corto plazo.

Respecto a Marketing, los recibos contarán con un papel muy importante, ya que estos comunicarán la implementación de los Kioscos Multifunción, invitando a los clientes a que puedan realizar sus tramites con pasos mas sencillos en los Centros de Servicio. Así mismo se adjuntará una guía de uso y principales funcionalidades. Hay que considerar que se lanzarán promociones para incentivar el uso de los Kioscos, permitiendo que sea nuestro principal atractivo para los clientes y se familiaricen en un corto tiempo.

El área de Recursos Humanos esta comprometido con el tema de contratación de personal, motivación y capacitación. Ellos se encargarán de realizar el planning correspondiente para que se puedan cumplir los plazos de contratación y capacitación. Tienen la principal función de proponer mejoras salariales y beneficios que permitan una mejor motivación. Fiscalizarán que se cumpla las jornadas laborales y que los colaboradores se desenvuelvan en un ambiente óptimo de trabajo.

Con respecto al ratio de Liquidez, este nos da un resultado optimo de 100%, ya que al no contar con obligaciones financieras, ni deuda a terceros, permite que toda inversión sea con capital propio de la empresa.

Con respecto a los ratios de rentabilidad, estos con positivos ya que referente al margen de utilidad neta, se demostró que por cada 17m³ de consumo se gana s/.10.53, cumpliendo con las expectativas del área comercial y la empresa.

Por tanto, se demuestra la viabilidad técnica y económica del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Presentación de otros proyectos que optimicen los sistemas en los centros de Servicio, ya que los que se tienen actualmente son muy obsoletos.
- Presentación de otros proyectos que optimicen los sistemas en los centros de Servicio, ya que los que se tienen actualmente son muy obsoletos.
- Instalar Kioscos Multifunción en estaciones de servicios y Centros comerciales, a fin de reducir la afluencia de clientes en oficina.
- Implementar más opciones de servicio en los Kioscos Multiservicios a fin de aumentar la cantidad en los CSC.

Bibliografía

- Calidda, Reporte de Sostenibilidad Calidda 2018, <https://www.calidda.com.pe/transparencia/Políticas%20Corporativas/Memoria%20de%20Sostenibilidad%20C3%A1lidda%202018.pdf>
- Revista Energía, hogares que cuentan con conexiones de Gas Natural, 2019. <https://revistaenergia.pe/inei-en-peru-solo-el-8-de-hogares-cuentan-con-gas-natural/>
- Revista Digital EnergiMinas, regalías de extracción de Gas Natural en el Cusco, 2019. <https://www.energiminas.com/extraccion-del-gas-de-camisea-genero-us-4000-millones-de-regalias-para-el-cusco/>
- Osinergmin, pliego tarifario vigente, 2019. https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/gart/pliegos_tarifarios/gas-natural/2020/Pliego-Tarifario-Calidda-Febrero-2020.pdf
- Calidda, Memoria Anual, 2018. <https://www.calidda.com.pe/Inversionistas/Memoria/Memoria%20Anual%20y%20PBGC%20-%20Calidda.pdf>
- Calidda, Anexo de reporte de Sostenibilidad, 2018. <https://www.calidda.com.pe/transparencia/Políticas%20Corporativas/Anexo%20Reporte%202018%20C3%A1lidda%20ESP.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas, 2019. <https://www.gob.pe/minem>