

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Capacidad de adaptabilidad para mantener la competitividad durante el periodo del virus COVID-19: El caso de la empresa comercializadora de GLP SOLGAS S.A.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Christian Gonzalo Aedo Espejo

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Bruno Emiliano Medrano Mendoza

Asesor:

Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, 2022

La tesis:

Capacidad de adaptabilidad para mantener la competitividad durante el periodo del virus COVID-19: El caso de la empresa comercializadora de GLP SOLGAS

S.A.

ha sido aprobada

Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar

[Presidente del Jurado]

Marta Lucía Tostes Vieira

[Asesor Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna

[Tercer Jurado]



RESUMEN

La presente investigación inicia con el objetivo general de analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, desde el 15 de marzo del 2020 hasta diciembre del 2020. La metodología seleccionada para la investigación tiene un alcance correlacional-exploratorio, con un enfoque cualitativo y una estrategia general de estudio de caso único.

Al finalizar el análisis de información, se halló que SOLGAS fue capaz de adaptarse al entorno para mantener la continuidad en la operatividad de la organización. Se pudo identificar también que hubo acciones innovadoras relacionadas al uso de nuevas tecnologías para generar eficiencia en los procesos de la organización, como mejoras en programas informáticos para las compras y contabilidad de la organización, y mejoras en la distribución operativa y ventas. La dirección que tomó la organización fue predominante en el enfoque de reducción de gastos, eliminación de desperdicios, agilidad en las operaciones y cuidado del dinero de caja e inversiones.

Finalmente, se recomiendan investigaciones futuras que profundicen sobre el papel del liderazgo en el proceso de adaptación de las organizaciones. También, que se analice la agilidad y velocidad en la capacidad de respuesta y reacción de las organizaciones frente a problemas y, finalmente, se recomienda profundizar en investigaciones con respecto a la informalidad existente en el sector de hidrocarburos.

Palabras clave: adaptabilidad, innovación, competitividad, COVID-19.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Descripción del problema empírico.....	2
2. Justificación	4
3. Descripción del problema de investigación.....	6
4. Preguntas de investigación	8
4.1. Pregunta general.....	8
4.2. Preguntas específicas.....	8
5. Objetivos.....	9
5.1. Objetivo general	9
5.2. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	10
1. Marco teórico e hipótesis.....	10
1.1. Adaptabilidad organizacional.....	10
1.1.1. Características de la adaptabilidad	11
1.1.2. Modelo de adaptabilidad organizacional.....	12
1.2. Innovación organizacional	14
1.2.1. Rol de la Innovación en la competitividad del sector.....	16
1.3. Competitividad organizacional.....	18
1.3.1. Rentabilidad, capacidad, ventaja competitiva y participación de mercado como medidores de competitividad organizacional	20
2. Alcance y enfoque	23
3. Diseño y secuencia metodológica.....	27
4. Selección muestral	32
5. Técnicas de recolección de información.....	34
6. Técnicas de análisis de información	36
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	38

1. Procesamiento de información de trabajo de campo	38
2. Procesamiento de información de trabajo de campo sobre adaptabilidad organizacional	40
3. Procesamiento de información de trabajo de campo sobre innovación organizacional durante el periodo de COVID-19.....	57
4. Procesamiento de información de trabajo de campo sobre competitividad organizacional mediante capacidad de adaptabilidad durante el periodo de COVID-19	63
5. Discusión de hallazgos centrales	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
1. Conclusiones.....	81
2. Recomendaciones	85
REFERENCIAS	89
ANEXOS.....	95
ANEXO A: Guía de entrevista para el gerente general.....	95
ANEXO B: Guía de entrevista para el gerente comercial.....	99
ANEXO C: Guía de entrevista para el gerente de riesgo operacional	103
ANEXO D: Guía de entrevista para el gerente operaciones	107
ANEXO E: Guía de entrevista para el gerente de TI	111
ANEXO F: Guía de entrevista para la gerente Legal.....	115
ANEXO G: Guía de entrevista para el gerente de recursos humanos.....	119
ANEXO H: Guía de entrevista para la gerente de abastecimiento.....	124
ANEXO I: Guía de entrevista para el gerente de administración y finanzas	128
ANEXO J: Guía de entrevista para el subgerente comercial B2C	132
ANEXO K: Guía de entrevista para el jefe de distribución	136
ANEXO L: Guía de entrevista para el jefe de riesgos y cobranzas.....	140
ANEXO M: Matriz de efectos	144
ANEXO N: Matriz dinámica de casos 1	145
ANEXO O: Matriz de dinámica de casos 2	146
ANEXO P: Matriz de Consistencia.....	147

ANEXO Q: Resumen de hallazgos sobre adaptabilidad	177
ANEXO R: Resumen de hallazgos sobre innovación	180
ANEXO S: Resumen de hallazgos sobre competitividad	184



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables y dimensiones de la adaptabilidad organizacional.....	14
Tabla 2: Variables y dimensiones de la innovación.....	18
Tabla 3: Variables y dimensiones de la competitividad.....	22
Tabla 4: Expertos que validaron la metodología de investigación.....	35
Tabla 5: Listado de las entrevistas	35



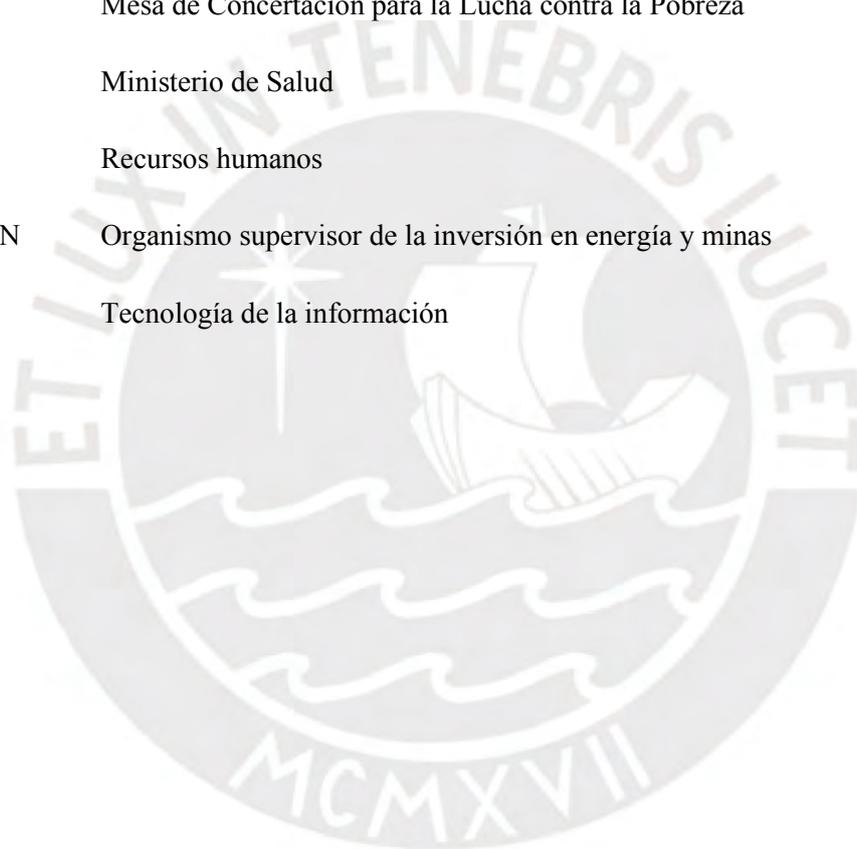
LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perú: Ventas de Combustible, 2019.....	5
Figura 2: Perú: Producción en plantas de procesamiento, 2019.....	5
Figura 3: Basadur y Gelade (2006): Las cuatro etapas del proceso creativo de resolución de problemas	12
Figura 4: Ambastha y Momaya (2004): Factores que contribuyen a la competitividad	19
Figura 5: Etapas de la investigación propuesta	32
Figura 6: Resumen de distribución de variables	40
Figura 7: Esquema de distribución de variables.....	40



LISTA DE ABREVIATURAS

B2B	Negocio a negocio
B2C	Negocio a cliente
ERP	Planificación de recursos empresariales
GLP	Gas licuado de petróleo
INEI	Instituto Nacional de Estadística Informática
MCLCP	Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza
MINSA	Ministerio de Salud
RRHH	Recursos humanos
OSINERGMIN	Organismo supervisor de la inversión en energía y minas
TI	Tecnología de la información



INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene por finalidad analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de la empresa comercializadora de GLP, SOLGAS, y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia¹ ocasionada por el virus COVID-19. La adaptabilidad organizacional se define como la capacidad humana de adaptarse de manera eficiente a los cambios, funciones y nuevos procesos (Alles, 2008). Por otro lado, las organizaciones enfrentan constantemente mercados turbulentos que demandan adaptabilidad para dar respuestas que permitan sobrevivir al mercado (Fraga 2014). Habiendo brindado la definición de adaptabilidad, el trabajo de investigación busca analizar la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y relacionarla con el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia.

En ese sentido, el primer capítulo describe el problema empírico de la investigación y su relevancia, así como también el problema de investigación basado en la teoría recolectada, los objetivos y las preguntas de la presente investigación.

En el segundo capítulo se encuentra el desarrollo de la metodología utilizada en la presente investigación, iniciando con el desarrollo del marco teórico compuesto por las variables teóricas: adaptabilidad organizacional, innovación y competitividad. Se menciona también el alcance y enfoque utilizados, siendo el alcance cualitativo y un enfoque correlacional-exploratorio, desarrollados bajo un estudio de caso único. El alcance y enfoque seleccionados resulta pertinente para desarrollar el caso de SOLGAS, siendo líder en el sector de hidrocarburos, con el fin de entender las acciones de una empresa líder con el objetivo de adaptarse a un entorno complejo y mantener su competitividad.

En el tercer capítulo de la investigación se detalla el procesamiento y análisis de la información, la cual es revisada con 2 expertos en áreas de la gestión y metodologías de investigación, cuyos comentarios fueron de utilidad para afinar las herramientas de recolección de datos. Posteriormente, se procesa y analiza la información recogida a través de entrevistas a profundidad a 9 gerentes, 1 subgerente y 2 jefes de SOLGAS. El procesamiento se realizó según las variables teóricas con el fin de presentar hallazgos centrales mediante la triangulación de variables.

Finalmente, tras haber analizado la información, se presentan las conclusiones de la presente investigación en donde se detalla la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad. En adición, se presentan recomendaciones para la organización y futuras investigaciones.

¹ Entre la declaración de emergencia sanitaria el 15 de marzo del 2020 y diciembre del 2020.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación plantea brindar un análisis sobre la relación entre la capacidad de adaptabilidad y el mantenimiento de la competitividad en la empresa SOLGAS S.A., la cual se especializa en la comercialización del gas licuado de petróleo (GLP) a nivel nacional, durante el periodo de la pandemia del virus COVID-19. Se busca contribuir a generar diagnósticos acerca de las medidas, estrategias o herramientas utilizadas por determinadas empresas para lograr superar el contexto de incertidumbre a nivel mundial y en el Perú a raíz de la aparición del COVID-19 y la consecuente pandemia (Aedo & Medrano, 2021).

En el capítulo presente se aborda el problema de investigación, en el cual se detalla el contexto en el que se encuentra un reto de adaptabilidad organizacional, innovación y competitividad. Asimismo, se describirán los objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación y la justificación.

1. Descripción del problema empírico

De acuerdo al trabajo de investigación de Aedo y Medrano (2021)² sobre innovación y gestión del cambio en empresas comercializadoras de GLP para mantener la competitividad frente a situaciones de riesgo, se describe la llegada de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19) al Perú, originado posiblemente, a través un pangolín en el mercado marino de Wuhan en China a fines del año 2019, provocando síntomas como fiebre, tos seca, dificultad respiratoria y malestar corporal (Quiroz et al., 2020).

En el Perú, el primer caso de COVID-19 se dio a conocer el 6 de marzo del 2020, y tuvo como consecuencia el uso de medidas de contención por parte del gobierno en el marco regulatorio, con la finalidad de contrarrestar sus efectos: aislamiento social obligatorio y suspensión perfecta de labores (Decreto de Urgencia N° 038-2020, 2020). Además, se complementa con medidas de seguridad, salud y la implementación del trabajo virtual desde los hogares de los empleados (Sánchez, 2020).

El problema empírico parte de la emergencia descrita: el día 16 de marzo se declaró cuarentena en el país y, como consecuencia, cesaron actividades de los negocios no esenciales y se implementó la inmovilización de personas que participan de estas (Ocampo & Tenorio, 2020). Por otro lado, los sectores esenciales que siguieron operando y fueron asistidos por el Estado para abastecer a la población fueron: salud, combustibles, abastecimiento de alimentos, saneamiento, telecomunicaciones, servicios funerarios, recojo de residuos sólidos y energía

² Este trabajo es una tesis que se basa en una tesina.

(Shack, 2020), sector el cual incorpora el mercado de hidrocarburos, donde está inmerso el sujeto de estudio de la presente tesis.

Como se describe en el informe de salud de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (2020), entre los meses de abril y mayo del año 2020, se produjo un incremento de fallecimientos por todas las causas en el Perú, aparte de las producidas por el virus, debido al contexto y prioridad de atención en salud.

Por otro lado, para enfrentar al COVID-19, el gobierno peruano tomó medidas de restricciones que afectaron la libertad personal y económica de la población, acortando sus posibilidades de generar ingresos (Baanante & Aguilar, 2020). De acuerdo a la nota de prensa del INEI (2020a) de abril, mayo y junio del 2020, el empleo en Lima Metropolitana se redujo en 55,1% en el trimestre a comparación del año anterior. Además, es importante mencionar que la población ocupada disminuyó en todas sus categorías, siendo la más importante la de los empleadores o patronos (-85.4%), y los trabajadores asalariados en 49.6%. Por otro lado, la misma institución describe que la masa salarial proveniente del trabajo en Lima Metropolitana disminuyó en 59.7% en el mismo trimestre en comparación con el año pasado.

Con respecto al sector de hidrocarburos líquidos del Perú, el virus impactó al mercado cuando éste atravesaba un contexto de demanda estática, debido a que los precios del petróleo se encontraban en recuperación a nivel internacional (Osinermin, 2020). De acuerdo OSINERGMIN, el mercado de GLP en el Perú fue afectado por incertidumbre en forma de paralización económica y menor consumo de GLP, lo que llevó a una disminución del 60% de la producción y refinación del petróleo en comparación con el primer trimestre del año 2019 y un alza de precios del mismo. A nivel financiero, Osinermin describe que las ratios de deuda de las principales empresas del sector de hidrocarburos fueron afectadas de manera negativa, así como se vieron incrementados los gastos operativos y disminuyeron los ingresos afectando su rentabilidad.

SOLGAS, que nace en el año 1946, siendo propiedad de la *International Petroleum Company* (IPC-Exxon), es una empresa privada peruana con más de 74 años liderando el mercado de GLP, y ofrece energía limpia para los hogares y negocios de las tres regiones del Perú (SOLGAS, s.f.). Dicha organización fue afectada por todos los efectos mencionados a partir del impacto del COVID-19 y será estudiada en la presente tesis.

En el 2016, SOLGAS fue adquirida por Abastible, empresa chilena. Debido a ello, según la Memoria Anual de Abastible del 2020, las ventas disminuyeron en un 7.7% en comparación con el 2019 tomando en cuenta los distintos segmentos que posee SOLGAS: envasado, automoción y mayorista. A pesar de una disminución en las ventas durante el año

2020, SOLGAS registró una participación de mercado de 26%, liderando el mercado peruano de GLP (Abastible S.A, 2021).

Es importante mencionar que el reto para SOLGAS fue lograr adaptarse al contexto de incertidumbre originado a raíz del COVID-19 y, consecuentemente, las medidas gubernamentales mencionadas anteriormente. Por otra parte, a manera de síntesis, se pueden identificar dos riesgos principales latentes en el sector, a partir de la entrevista de acercamiento general que se elaboró a un experto del sector de hidrocarburos (G. Rosales, comunicación personal, 26 de noviembre de 2020): la informalidad y la volatilidad del precio del petróleo. Sumado a ello, mediante la literatura secundaria descrita, se identificó que la disminución del consumo de GLP y la reducción de la producción y refinación del petróleo fueron efectos del COVID-19 que enfrentaron las empresas comercializadoras de GLP.

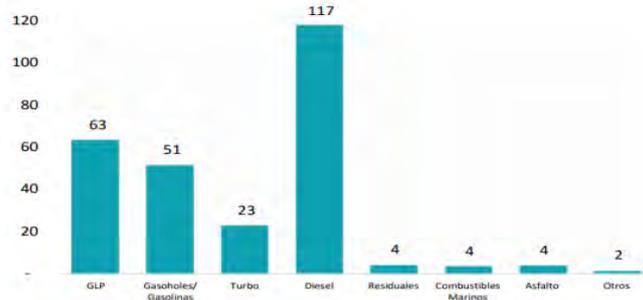
2. Justificación

A partir del trabajo de investigación de Aedo y Medrano (2021), se busca contribuir a las ciencias de la gestión analizando ámbitos de generación de valor y estudio de fenómenos vinculados a las organizaciones en medio del entorno del virus Covid-19. Se estudia el campo de la gestión en el sector de hidrocarburos líquidos en el Perú y su entorno, así como sobre los efectos del COVID-19 en las organizaciones y la respuesta de las mismas para hacerle frente, reflejadas en las estrategias y decisiones de gestión.

Es importante mencionar que la empresa seleccionada, SOLGAS, presenta un importante posicionamiento en el sector de hidrocarburos ofreciendo GLP, uno de los combustibles con mayor consumo en el Perú, el cual ha ayudado a permitir ahorros en costos para los usuarios de transporte, mantener la calidad ambiental y combatir el cambio climático, de acuerdo al presidente del Consejo Directivo de Osinergmin, sus gerentes y especialistas (Tamayo et al., 2015). En la Figura 1 se aprecia un gráfico de barras del Ministerio de Energía y Minas, sobre las ventas de combustibles durante el 2019, siendo la del GLP el segundo más vendido, ocupando el 23% de participación:

Figura 1: Perú: Ventas de Combustible, 2019

(Millones de barriles por día)

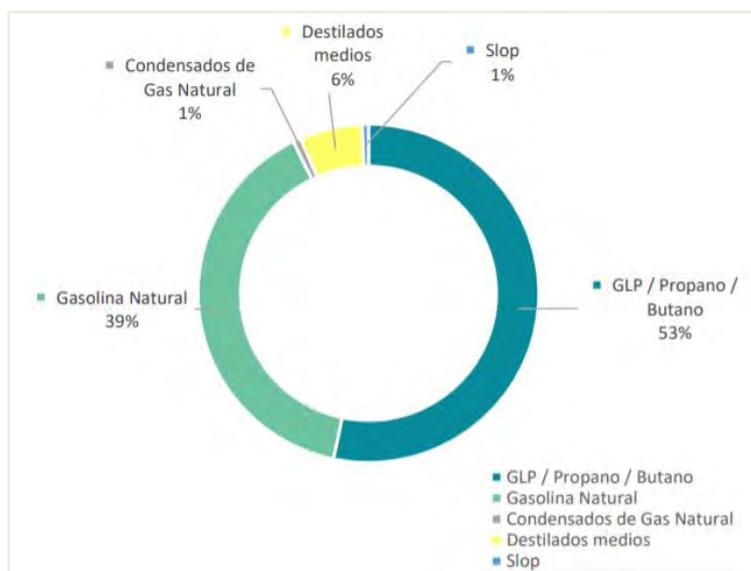


Fuente: Ministerio de Energía y Minas (2019, 68).

Por otro lado, Tamayo, Salvador, Vásquez y De la Cruz (2015) describen que el GLP es un combustible limpio, no emite residuos contaminantes y tiene mayor rendimiento que otros combustibles. Es pertinente señalar que el sector de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos aportó 12.3% del PBI al último trimestre del 2019, aportando 66,255 millones de soles durante el año, superando a los sectores de pesca, construcción, electricidad, comercio y transporte (INEI, 2020b). En la Figura 2 se visualiza un gráfico circular del Ministerio de Energía y Minas, sobre la producción de combustibles en plantas de procesamiento durante el 2019, siendo la del GLP, propano y butano la de mayor participación:

Figura 2: Perú: Producción en plantas de procesamiento, 2019

(Participación en %)



Fuente: Ministerio de Energía y Minas (2019, pág. 60).

En términos de supervivencia del mercado, a nivel mundial, es importante mantener una buena competitividad, mejorar el rendimiento económico y contribuir con el crecimiento de la nación. Para lograr dichos objetivos, la innovación juega un rol determinante para las organizaciones (Dereli, 2015). El mismo autor identifica que el crecimiento alcanzado de una organización, debido a una avanzada competitividad incrementa la empleabilidad y su productividad. Como consecuencia, se genera un mayor beneficio para la sociedad.

De esta manera, cuando se alcanza un crecimiento estable de la competitividad, las empresas se ven forzadas a innovar para mejorar sus habilidades y cumplir con las nuevas expectativas de la sociedad, implementando nuevos productos, servicios o procesos (Dereli, 2015). Es importante mencionar que la competitividad estimula el nivel de aspiración de las personas, provocando que éstas busquen maximizar sus resultados, acelera las innovaciones e incentivan la mejora de su productividad (Zelga, 2017).

Siguiendo esta idea, la innovación ha sido clave en el logro de objetivos de las empresas más exitosas de la actualidad y en la competencia de organizaciones a nivel mundial. Por ello, para que una organización sobreviva, crezca y sea competitiva, se verá forzada a realizar cambios continuamente, es decir, a innovar (Dereli, 2015).

La llegada del COVID-19 impulsó a las organizaciones a realizar cambios, pues debían buscar la manera de adaptarse al contexto. Según Girneata (2014), adaptarse implica realizar cambios permanentes para poder sobrevivir, debido a que el mundo de los negocios se caracteriza por cambiar continuamente y consume recursos de una organización.

Tras describir la importancia de dichos aspectos teóricos, se suma la ausencia de información que los relaciona, así como la importancia de analizar el impacto del COVID-19 en las organizaciones, tomando como referencia el sector de hidrocarburos, cuya importancia también ha sido descrita. En este sentido, se piensa necesario y conveniente, explorar qué hizo SOLGAS para adaptarse al nuevo contexto a raíz del COVID-19, y también, se busca indagar sobre innovaciones ejecutadas para lograr mantener su competitividad durante el 2020.

3. Descripción del problema de investigación

De acuerdo con la problemática descrita, se requiere información sobre adaptabilidad, innovación y competitividad en una organización inmersa en un nuevo entorno que afecta sus actividades y da lugar a nuevos retos. A partir de este, toma diversas acciones para contrarrestar los efectos, y dentro de ello, se busca estudiar la adaptabilidad y encontrar el uso de innovación, para mantener su competitividad en el mercado.

Basándonos en lo expuesto, el sector de hidrocarburos líquidos se vio gravemente

afectado por la llegada del COVID-19. SOLGAS, al pertenecer a dicho sector, no fue ajeno a las consecuencias que trajo consigo la pandemia. Como ha sido mencionado, la Memoria Anual de Abastible del 2020, las ventas de SOLGAS disminuyeron en un 7.7% en comparación con el 2019 tomando en cuenta los distintos segmentos que posee SOLGAS: envasado, automoción y mayorista. A pesar de una disminución en las ventas durante el año 2020, SOLGAS se posicionó como líder del mercado peruano de GLP tras obtener una participación de mercado de 26% (Abastible S.A, 2021). Por ello, la investigación parte desde el concepto de adaptabilidad, debido a que el COVID-19 ha tenido un impacto en las actividades y operaciones de las organizaciones, por lo cual es importante analizar, en un inicio, los efectos del COVID-19 en la organización del caso de estudio.

De acuerdo con Fraga (2014), la necesidad de adaptarse es una característica del funcionamiento de las organizaciones, pues enfrentan mercados turbulentos y volátiles del punto de vista tecnológico, económico y social, lo que demanda adaptabilidad para dar respuestas que permitan sobrevivir al mercado. Además, Uhl-Bien y Arena (2018) indican que la adaptabilidad organizacional permite el posicionamiento frente a entornos exigentes y dinámicos. Por ello, es importante desarrollar esta variable para efectos de la investigación.

Líneas arriba se mencionó la importancia de la innovación en las organizaciones. A partir de esta premisa, para que las organizaciones puedan mantener su competitividad, deben generar cambios significativos en el modo de operar o reinventarse frente a las nuevas circunstancias que se presentan y adaptarse a las mismas. De este modo, Seclén (2016) indica que las organizaciones deben basar su competitividad en la innovación, pues esta confiere lograr beneficios extraordinarios y sobrevivir. Por otra parte, según Veiga (2001), en el pasado la innovación no era considerado un asunto con entidad propia en el campo de la administración, y fue derivada a la creatividad, avance tecnológico y cambio organizacional, aunque ha adquirido significancia en la sostenibilidad y desarrollo en las organizaciones. Además, el mismo autor manifiesta que los tiempos de crisis son tiempos de cambio, y en estos están presentes oportunidades que pueden ser explotadas bajo la innovación. Por último, la gestión es clave en el éxito de la innovación, y desde una percepción de investigación y desarrollo, el proceso de innovación conlleva una toma de decisiones adecuada bajo un estado de incertidumbre y riesgo (Sengupta, 2014).

A partir de lo mencionado, el uso de adaptabilidad e innovación también se hacen presentes por falta de seguridad, brechas de infraestructura en telecomunicaciones y ausencia de herramientas digitales en el sector privado, debido a que solamente el 42.8% de empresas grandes invirtió en TIC (tecnologías de la información y comunicación) durante el 2017 (Félix & Egúsquiza, 2020).

Dicho ello, SOLGAS, empresa comercializadora de GLP del Perú, se encarga de la importación y compra nacional de componentes como el butano y propano, para transformarlos en GLP y comercializarlos a sus clientes. Además, tiene mayor poder de mercado por ser una de las principales envasadoras de GLP nacionales (Vásquez, 2006). Dichas actividades se encuentran en el segmento *downstream* del sector, el cual abarca el fraccionamiento del hidrocarburo, importación, almacenamiento y comercialización mayorista y minorista (Tamayo et al., 2015). Además, fueron afectadas por el entorno estudiado en esta tesis. Como menciona Hernández, socia líder de *Price Waterhouse Cooper*, el sector fue afectado por el impacto del COVID-19 disminuyendo la demanda de petróleo, reduciendo sus precios y producción (Hernández, s.f.). Además, menciona que los próximos retos que tendrá el mismo serán manejar los problemas de emergencia de salud y lidiar con un escenario nunca antes visto de baja producción, menor demanda y la necesidad de proteger los ingresos y obligaciones de deuda (Hernández, s.f.).

De acuerdo a la misma autora, parte de estos retos pueden involucrar medidas de seguridad permanentes para empleados, disminución de personal, subcontrataciones para funciones corporativas, data en la nube, problemas de cadena de suministro por proveedores afectados, reducción de gastos y divulgación financiera.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta general

- ¿Existe una relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles fueron los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS?
- ¿Desde la perspectiva de las características de una organización adaptable, qué características tuvo SOLGAS durante la pandemia surgida en marzo del 2020?
- ¿Qué capacidad de innovación tuvo SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 y mantener su competitividad?
- ¿Qué resultados se obtuvieron a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 y mantener su competitividad?

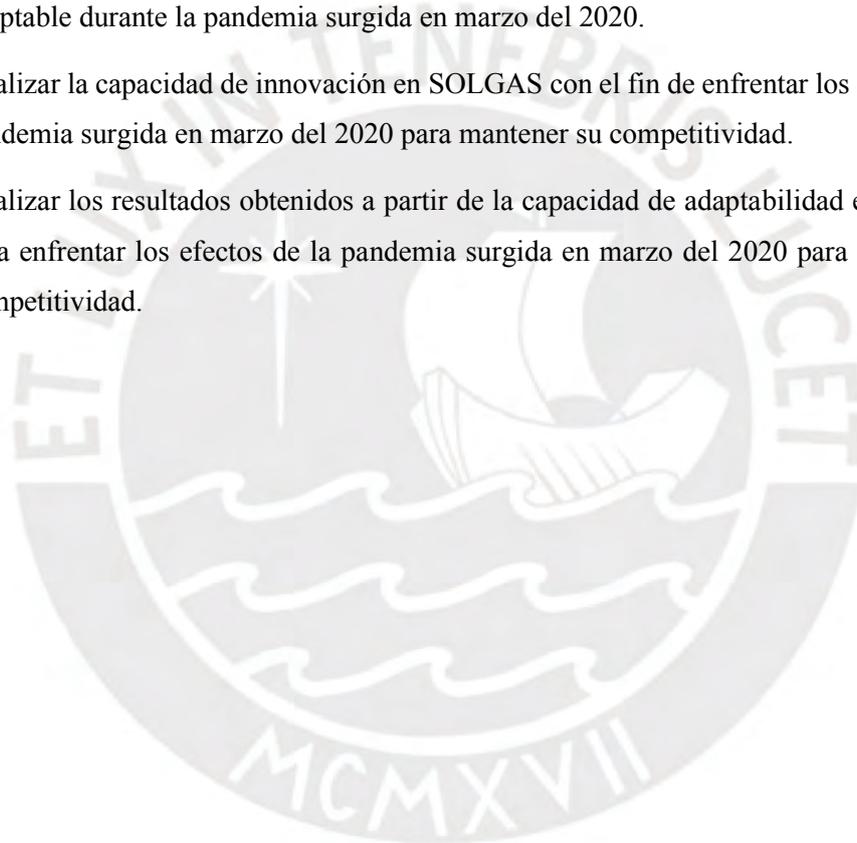
5. Objetivos

5.1. Objetivo general

- Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

5.2. Objetivos específicos

- Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
- Identificar las características de SOLGAS desde la perspectiva de una organización adaptable durante la pandemia surgida en marzo del 2020.
- Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
- Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

1. Marco teórico e hipótesis

En el presente subcapítulo se sintetiza el marco teórico necesario para comprender la metodología de investigación aplicada en la tesis, la cual abarca la adaptabilidad organizacional, innovación organizacional y competitividad organizacional.

1.1. Adaptabilidad organizacional

Las proyecciones de ingresos y demanda pueden cambiar repentinamente durante periodos con alta incertidumbre, pero también surgen nuevas oportunidades. Es en los periodos de incertidumbre cuando los líderes de una organización deben plantear nuevos objetivos y canalizar las fuerzas para que la organización pueda adaptarse y sobrevivir (Girneata, 2014). La incertidumbre en términos de gestión, es definida como la falta de certeza en las decisiones organizacionales con respecto a la operatividad y estrategia del negocio (Grote, 2009).

La adaptabilidad es definida como la capacidad humana de adaptarse y acoplarse eficientemente a los cambios, funciones y nuevos procesos (Alles, 2008). A nivel de organizaciones, el mismo autor describe que existen cambios que surgen a nivel de su estructura, debido a la constante innovación a raíz de las exigencias del mercado y alta competitividad, lo que conlleva a la ejecución de modificaciones en el comportamiento de sus miembros, de manera fácil, sencilla y alineada a los objetivos organizacionales. De acuerdo con Fraga (2014), las organizaciones enfrentan mercados turbulentos y volátiles del punto de vista tecnológico, económico y social, lo que demanda adaptabilidad para dar respuestas que permitan sobrevivir al mercado. La variable de adaptabilidad es importante, pues permite el posicionamiento frente a los entornos exigentes y dinámicos (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Siguiendo la idea, Girneata (2014) menciona que la adaptabilidad y los cambios no dependen del tamaño de la organización, sino del grado de aceptación de los empleados, donde los encargados cuentan con un papel importante, es decir, la claridad con la que explican la razón de realizar un cambio en la organización, pues es importante asegurar una buena comunicación en toda la organización. En adición, los líderes deben ser capaces de manejar los recursos

Es importante mencionar el significado de adaptabilidad y adaptación en una organización. La adaptación es el proceso que implica cambiar para acomodarse al contexto, mientras que la adaptabilidad se puede definir como la capacidad de poner en marcha el proceso de adaptación y concretarlo lo antes posible según lo requiera la coyuntura (Frías & Véliz, 2013).

1.1.1. Características de la adaptabilidad

De acuerdo a Basadur, Gelade y Basadur (2014), la adaptabilidad organizacional presenta dos características principales. En primer lugar, es un proceso disruptivo que requiere buscar al exterior de la organización nuevas tendencias, tecnología, oportunidades e ideas que puedan mejorar o cambiar las rutinas e introducir nuevos productos y servicios. Ser una organización disruptiva significa anticipar problemas, oportunidades y desarrollar soluciones y rutinas nuevas.

En segundo lugar, es un proceso proactivo que permite el cambio deliberado y continuo en la organización ante entornos dinámicos. Esto significa que la organización busca proactivamente nuevos problemas para resolver, actividades y adopta nuevas tecnologías y métodos antes que la competencia.

Por otro lado, Smith (2015) menciona que la adaptabilidad organizacional se puede descomponer en cinco elementos. El primer elemento es la orientación al cliente, el cual se refiere a la habilidad de la organización para entender la necesidad de sus clientes y atenderlas de manera rápida. El segundo elemento es la creación del cambio. Este se refiere a la capacidad de la organización para utilizar el conocimiento adquirido para generar un cambio. El tercer elemento es el aprendizaje organizacional, cuya función implica que las organizaciones deben tener la habilidad de aprender de las situaciones anteriores y, a partir de ellas, compartir conocimiento, experiencia e información. El cuarto elemento es la innovación y creatividad. Ambos conceptos contribuyen a adaptabilidad de la organización al tomar en cuenta los aportes que los individuos son capaces de realizar para generar un cambio. El quinto y último elemento es la flexibilidad, el cual se refiere a la habilidad de la organización para utilizar sus reglas, leyes y creencias de manera que se pueda generar un cambio.

Finalmente, para aterrizar las características de adaptabilidad, se toman en cuenta las actividades descritas por Boylan y Turner (2017) para fomentar y desarrollar la adaptabilidad en los procesos y en todas las organizaciones. Es importante describir el concepto de riesgo prudente para desarrollar esta variable: este concepto es adaptado del departamento de la armada estadounidense para referirse a los riesgos medidos por el líder que valen la pena tomar debido a que el beneficio que brinda es mayor que al costo de asumirlo (*Department of the Army*, 2014). Las variables que desarrollan los autores son la aceptación y comodidad para tomar riesgos prudentes, la consideración de las nuevas ideas entre los miembros de la organización, la promoción de la colaboración para el conocimiento y compensación de la adaptabilidad individual.

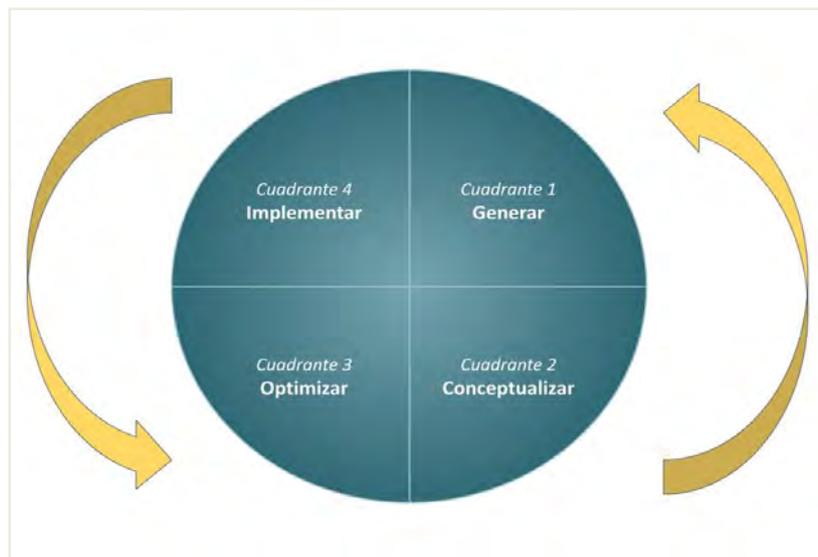
En primer lugar, la aceptación y comodidad para tomar riesgos prudentes abarca que los líderes y miembros de la organización comprendan los riesgos prudentes y los acepten

cómodamente. Además, implica la aclaración y aseguramiento de la aceptación de los riesgos prudentes a los miembros de la organización por parte de los líderes. En segundo lugar, la consideración de las nuevas ideas entre los miembros de la organización implica no marginar a aquellos que hayan cometido errores y experimenten con nuevas ideas. En tercer lugar, la promoción de la colaboración para el conocimiento implica que los líderes fomenten un mejor análisis de información y un entorno de generación de nuevas ideas, así como establezcan una toma de decisiones flexible entre sus miembros. También, esta variable incorpora que los líderes fomenten la discusión de diversos puntos de vista, que incluso entren en conflicto con su propia perspectiva y requiere que los miembros de la organización compartan información mediante la elaboración de actividades sobre la resolución de problemas. Finalmente, la compensación de la adaptabilidad individual abarca que los líderes recompensen a los miembros de la organización por sus nuevas ideas, pudiendo ser estas recompensas intrínsecas o extrínsecas, como apoyo moral, capacitaciones o recursos.

1.1.2. Modelo de adaptabilidad organizacional

Basadur y Gelade (2006) propusieron que la adaptabilidad puede ser conceptualizada en un proceso de resolución creativa de problemas en cuatro etapas cognitivas, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Basadur y Gelade (2006): Las cuatro etapas del proceso creativo de resolución de problemas



Adaptado de Basadur & Gelade (2006).

El primer cuadrante se refiere a la etapa de generación, la cual enfatiza el reconocimiento de oportunidades. Este cuadrante consiste en la búsqueda proactiva de nueva información a través de la experiencia directa, tendencias, oportunidades que pueden capitalizarse y problemas que pueden resolverse. El segundo cuadrante se refiere a la etapa de conceptualización, la cual se refiere al análisis del problema u oportunidad identificada en la etapa previa. En este cuadrante se busca crear una conceptualización integral del asunto en cuestión y crear posibles soluciones o alternativas para ello. El tercer cuadrante se refiere a la etapa de optimización, la cual consiste en la contratación de la conceptualización con su aplicación al contexto real, el cual está limitado por condiciones internas y externas de la organización. Las alternativas son examinadas de manera sistemática para desarrollar un plan de implementación de una solución óptima que pueda ser ejecutada con los recursos disponibles. En el cuarto cuadrante, es decir la etapa de implementación, se completa el proceso creativo. En este cuadrante se experimenta con la nueva solución, evalúan los resultados y se hacen ajustes de ser necesario para asegurar su éxito. Se aplican las acciones planteadas en el plan desarrollado y se obtienen resultados.

La Tabla 1 indica la síntesis de los temas descritos sobre el marco teórico de la adaptabilidad, los cuales serán utilizados para analizar la metodología de la tesis. En la elaboración de entrevistas personales, se tomarán tres macro variables con respecto a la adaptabilidad organizacional. La primera macro variable es “adaptabilidad organizacional”, una sección introductoria donde se toman las variables de “retos para la organización” y “adaptabilidad de la organización”, basados en los autores Fraga (2014), Girneata (2014) y Alles (2008). Los “retos para la organización” consisten en el contexto de SOLGAS, cómo el COVID-19 afectó a la organización y cuáles fueron los principales problemas de esta. La segunda variable es “adaptabilidad de la organización”, donde se busca responder si la organización pudo adaptarse al entorno y qué estrategias utilizó, dentro de estas, se pregunta por el uso de innovación.

En la segunda macro variable, se desarrollan preguntas sobre “características de la adaptabilidad organizacional”, usando el marco teórico de Boylan y Turner (2017), donde se busca identificar si la organización es adaptable, mediante acciones de sus líderes como la comprensión, aceptación, fomento y compensación para la toma de riesgos prudentes entre los miembros de ésta, entre otras preguntas descritas en la matriz de recolección de información.

La tercera macro variable indica preguntas sobre el “proceso de adaptabilidad organizacional”, basada en la literatura de Basadur y Gelade (2006), donde se busca hallar si SOLGAS sigue el proceso de adaptabilidad organizacional. En esta variable, se desarrollan las etapas de generación de la oportunidad o identificación del problema, conceptualización del mismo, optimización e implementación.

Tabla 1: Variables y dimensiones de la adaptabilidad organizacional

1. Adaptabilidad organizacional	1.1. Retos para la organización
	1.2. Adaptabilidad de la organización
2. Características de la adaptabilidad organizacional	2.1. Aceptación y comodidad para tomar riesgos prudentes
	2.2. Consideración de nuevas ideas
	2.3. Promoción de la colaboración para el conocimiento
	2.4. Compensación de la adaptabilidad individual
3. Proceso de adaptabilidad organizacional	3.1. Generación
	3.2. Conceptualización
	3.3. Optimización
	3.4. Implementación

Fuente: Adaptado de Fraga (2014), Alles (2008), Boylan & Turner (2017) & Basadur & Gelade (2006).

1.2. Innovación organizacional

La innovación genera un grado de novedad y de cambio en las organizaciones, mercado, e inclusive en la sociedad. De esta forma, la innovación es considerada relativa, debido a que puede resultar muy novedosa para una organización, puede ser irrelevante para otra (Seclén, 2016).

De acuerdo a Cantamessa y Montagna (2016), la innovación es el acto o proceso de introducción de nuevas ideas, dispositivos o métodos. Siguiendo esta idea, el enfoque de la innovación está en el impacto que las nuevas ideas, dispositivos o métodos pueden tener en las organizaciones o en la sociedad. Además, de acuerdo a las directrices internacionales del Manual de Oslo para medir e interpretar datos de la innovación tecnológica, una innovación es la introducción de un producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa en una organización que sea nueva o significativamente mejorada (OECD/Eurostat, 2018).

El Manual de Oslo 2018 indica cuatro tipos de innovación. En primer lugar, se encuentra la innovación de producto, la cual está definida como la mejora significativa o introducción de un nuevo bien o servicio, en cuanto a sus características y uso destinado. En segundo lugar, está la

innovación de proceso, cuyo significado es la mejora significativa o introducción de un nuevo proceso de producción o distribución, en cuanto a sus técnicas, materiales y/o programas informáticos. En tercer lugar, se encuentra la innovación de mercadotecnia, la cual se refiere a la mejora significativa o introducción de un nuevo método de comercialización, en cuanto a su diseño, envasado de producto, posicionamiento, promoción o tarifario. Por último, está la innovación de organización, definida como la mejora significativa o introducción de un nuevo método organizativo, en cuanto a las prácticas, lugar de trabajo o relaciones exteriores de la empresa, que surge de decisiones estratégicas de la dirección.

Es importante destacar que la innovación de procesos, distribución y actividades de apoyo pueden buscar disminuir los costos unitarios, mejorar la calidad, mejorar el proceso en la producción o distribución de la organización. Ejemplos de estos son la automatización en fabricación, instalación de ordenadores para el desarrollo de productos, mejoras de cadena logística, uso de programas informáticos, técnicas de abastecimiento de insumos y nuevas tecnologías de información y comunicación (OECD/Eurostat, 2018). En el caso de las actividades de apoyo, las innovaciones pueden recaer en las funciones de compras, contabilidad y mantenimiento.

Estas directrices internacionales indican que la innovación en mercadotecnia busca satisfacer las necesidades de consumidores, abrir nuevos mercados o posicionar un producto de una manera novedosa. Por ejemplo, esto se puede dar mediante nuevos métodos de comercialización y precios, como lo es el cambio de diseño de un producto y estrategias de tarificación de bienes. Además, este tipo de innovación incluye la creación de nuevos canales de venta, promoción de productos, cambios de imagen en la marca y sistemas de información personalizada para recopilar datos del cliente. Son ejemplos de este tipo de innovación la creación de franquicias, estrategias de ventas, cambios en el logo de marca o implementación de tarjetas de fidelización para clientes (OECD/Eurostat, 2018).

En otra arista, estas directrices manifiestan que la innovación de organización busca mejorar los resultados de la organización, mediante la reducción de costos administrativos, de suministros o buscando mejorar la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, las innovaciones en la organización se centran en el aprendizaje y distribución de conocimiento, como mediante bases de datos sobre buenas prácticas y sistemas de educación. Las innovaciones del lugar de trabajo se centran en las responsabilidades y poder de decisión entre los empleados, como la descentralización o centralización de actividades y autonomía de decisión. Por su parte, las innovaciones de relaciones exteriores abarcan la organización de relaciones con agentes externos, como métodos de integración con proveedores o la subcontratación de actividades

(OECD/Eurostat, 2018).

Por último, es importante mencionar que la innovación trae consigo un clima de riesgo, de manera que en las organizaciones que existe una inclinación hacia el cambio y toma de riesgos prudentes, existen mayores niveles de innovación que en organizaciones en las que no existe una inclinación hacia el cambio (Kaplan & Poole, 2003).

1.2.1. Rol de la Innovación en la competitividad del sector

De acuerdo con Seclén y Barrutia (2019), a mediano plazo, la innovación basada en la incorporación de nuevas tecnologías es la estrategia para hacer a las empresas más competitivas e incrementar la productividad de la economía de modo sostenido. Por otro lado, Camisón (1997) indica que la innovación es una de las fuentes de ventaja competitiva que adoptan las organizaciones. Además, menciona que la competitividad tiene tres dimensiones: nivel país, sector y empresa. A nivel de empresa se resaltan las capacidades, estrategias y recursos obtenidos frente a la competencia.

La innovación mejora el rendimiento del sistema de mercado, y este a su vez proporciona la estructura institucional (estructura de industrias, reglas de competencia y marco regulador) que estimula el proceso de innovación (Seclén & Barrutia, 2019). Por esta razón, la posición competitiva de las empresas es transitoria debido a la constante aparición de innovaciones, lo que conlleva que, a largo plazo, sólo puedan sobrevivir aquellas que innovan de manera regular y sistemática (Seclén & Barrutia, 2019).

De acuerdo a Solari (2013), a nivel empresarial, la innovación y desarrollo de tecnologías son fuente de competitividad, pues permiten generar capacidades para desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Para ello se requiere combinar liderazgo, experiencia, trabajo en equipo, tecnología avanzada y disminución de riesgos operacionales. En 2005, Biasca mencionó que:

La transformación para mejorar la competitividad puede verse como un conjunto de proyectos de reestructuración, replanteo estratégico, cambio en los recursos humanos y gestión, innovación en los procesos y tecnología, mejora de productividad y calidad, financiación del esfuerzo del cambio. La transformación a encarar dependerá también de aspectos culturales del país en donde se encuentra la empresa. (p.23).

Por otra parte, López-Salazar (2010) menciona que el papel del empresario como impulsor de cambio y desarrollo en las organizaciones es importante, en la medida que las prácticas de dirección, actitudes y visión son variables utilizadas para medir y elevar la competitividad.

Finalmente, se hace mención a tres literaturas empíricas sobre la implementación de innovación para mejorar la competitividad de organizaciones.

El estudio de innovación y gestión del cambio en organizaciones educativas de Edith Cisneros-Cohernour (Cisneros-Cohernour, 2010) ilustra cómo el clima organizacional y compañerismo favorecen la efectividad de cambios o innovaciones para mejorar la calidad de la educación. En esta investigación, se recurre a la innovación para reducir el absentismo estudiantil y se propone mejorar la infraestructura de la institución, materiales didácticos, capacitación de docentes, y aumentar el dinamismo de las clases mediante el fomento de participación. Dentro de los resultados obtenidos, se concluye que la capacidad de innovación es un elemento importante para lograr autonomía, adaptación, estimulación para el aporte de nuevas ideas y mayor comunicación y, a su vez, estos componentes permiten un mejor ambiente de cambio (Cisneros-Cohernour, 2010).

El estudio de mejora de competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de innovación de procesos en sus operaciones de Solari (2013), presenta un modelo de carga aérea para comercio exterior que aumenta la productividad en las operaciones, control, y posee una herramienta para gestionar los recursos y mejorar las condiciones de trabajo del personal. Dentro de las conclusiones, se demuestra que la innovación dio buenos resultados en el control de la operación y, por consiguiente, mejoró los indicadores de almacenes aduaneros de la empresa. También recomienda que la innovación de procesos vaya acompañada de una innovación organizacional para generar resultados paralelos en capacidades, potencial humano y cambio en las estructuras y relaciones internas de la organización, lo que genera un círculo virtuoso (Solari, 2013).

Finalmente, el estudio de Zouari y Abdelmalek (2020) sobre la innovación financiera, gestión del riesgo y rendimiento de los bancos, recolectó datos de ratios financieros, índices de innovación, canales de atención del banco, intensidad de la investigación y desarrollo financiero e indicadores operativos de los 10 bancos más cotizados de la bolsa de valores de Túnez. Luego de validar los resultados, se concluyó que los bancos pueden utilizar la innovación como una estrategia de gestión de riesgos para minimizar los riesgos incurridos y mejorar su competitividad en el mercado (Zouari & Abdelmalek, 2020).

La Tabla 2 indica la síntesis de los temas descritos sobre el marco teórico de la innovación, los cuales serán utilizados para analizar la metodología de la tesis. En esta sección, se trabajan tres macro variables para la elaboración de entrevistas personales descritas a partir del Manual de Oslo 2018 (OECD/Eurostat, 2018), donde se busca encontrar si la organización utilizó innovación, cuál innovación fue implementada y qué tan efectiva fue. Para efectos de las

preguntas, la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles (Mejía, 1998). La primera macro variable es “Innovación de procesos”, donde se desarrollan preguntas sobre las variables de métodos de producción, métodos de distribución y métodos de apoyo.

En la segunda macro variable, se desarrollan preguntas sobre “Innovación de organización”, donde se busca identificar si la organización innova con respecto a los métodos de organización, organización de lugar de trabajo y relaciones externas de la empresa, variables de esta sección. La tercera macro variable indica preguntas sobre la “Innovación en mercadotecnia”, donde se desarrollan preguntas de las variables de métodos de comercialización y métodos de precios.

Tabla 2: Variables y dimensiones de la innovación

4. Innovación de procesos	4.1. Métodos de producción
	4.2. Métodos de distribución
	4.3. Métodos de apoyo
5. Innovación de organización	5.1. Métodos de organización
	5.2. Organización del lugar de trabajo
	5.3. Relaciones externas de la empresa
6. Innovación de mercadotecnia	6.1. Métodos de comercialización
	6.2. Métodos de precios

Fuente: Adaptado de OECD/Eurostat (2018).

1.3. Competitividad organizacional

La competitividad es reconocida como un atributo esencial en las economías nacionales, sectores productivos alrededor del mundo y es considerada fundamental en los sectores de actividad económica en países desarrollados y en países en vías de desarrollo (Labarca, 2007). El concepto de competitividad es amplio debido a su aplicación y forma de medición (Chursin & Makarov, 2015).

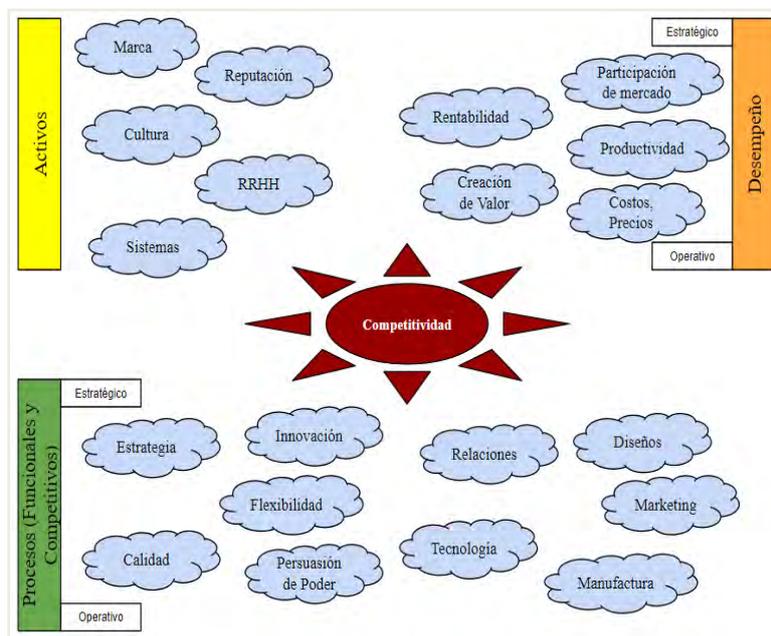
Es posible aplicar el concepto de competitividad a nivel de las naciones, por medio de la producción de bienes y servicios y su comercialización en el mercado internacional (Verner, 2011); y a nivel de las empresas, por medio de la rentabilidad, participación en el mercado,

eficiencia y calidad en los bienes y servicios producidos (Labarca, 2007).

Para efectos de la tesis, la competitividad será aterrizada a nivel empresarial, la cual es definida como la capacidad que tiene una organización para producir bienes o servicios y poder comercializarlos en condiciones óptimas de precio, calidad y oportunidad, procurando diferenciarse de la competencia y manteniendo su rentabilidad (Porter, 1987), y esta puede medirse en términos de rentabilidad, balanza comercial y mediciones directas de costo y calidad (Labarca, 2007).

En la competitividad empresarial, la organización que logra posicionar su producto y generar mayor rentabilidad alcanza el éxito, el cual es llevado a cabo gracias a personas y procesos clave dentro de la empresa, y refleja la importancia de identificarlos (Ambastha & Momaya, 2004). Como se muestra en la Figura 4, estos procesos pueden pertenecer a distintas áreas, recursos humanos, innovación, operaciones o tecnología, y se les denomina procesos competitivos.

Figura 4: Ambastha y Momaya (2004): Factores que contribuyen a la competitividad



Fuente: Ambastha & Momaya (2004, pág. 50). Traducción libre.

Es posible identificar, a partir de la figura, los factores que contribuyen a la competitividad de una empresa. Se tienen procesos competitivos y funcionales, compuestos por innovación, estrategias, marketing, tecnología y adaptabilidad. Por otro lado, se muestran los activos, tangibles e intangibles, como la marca, reputación, sistemas y personal. Por último, se encuentra el desempeño, el cual comprende la participación de mercado, costos, precios y

rentabilidad.

La importancia de la innovación para la presente investigación radica en su mención como proceso clave para mantener la competitividad de una organización. Por ello, en la presente investigación se hará énfasis en la innovación como proceso utilizado en SOLGAS para haber mantenido su competitividad organizacional durante la pandemia a raíz del COVID-19. Es importante mencionar que no todos los procesos son innovadores, sino que esta variable puede estar inmersa en la capacidad de adaptabilidad que pueda tener una organización.

1.3.1. Rentabilidad, capacidad, ventaja competitiva y participación de mercado como medidores de competitividad organizacional

De acuerdo a lo mencionado, se toma en cuenta la rentabilidad y ventaja competitiva para medir la competitividad de una organización. En primer lugar, de acuerdo a Izquierdo y Schuster (2008), los determinantes de una organización de competitividad se reducen a indicadores de eficiencia financiera, como la rentabilidad, endeudamiento y liquidez. Es importante mencionar que de acuerdo a Mizrahi (2009), medir la mejora de capacidad en una organización es un asunto complejo, debido a que es un proceso más que un producto final. La *United Nations Development Programme* (2008) define el desarrollo de capacidades como el proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades fortalecen las capacidades para asegurar el logro de sus objetivos a lo largo del tiempo. Además, el programa mencionado elaboró un marco de referencia para señalar las capacidades funcionales y técnicas a nivel organizacional, que, si bien es utilizada mayormente en el sector público, se considera pertinente adaptarlo a las organizaciones privadas y sociales. Este marco de referencia tiene cinco indicadores de capacidad.

En primer lugar, se encuentra el indicador de capacidad para involucrar y generar consenso en las partes interesadas de la organización, siendo estos agentes públicos, sociales y socios externos. Este indicador incluye la capacidad para identificar y motivar a las partes interesadas, crear asociaciones y gestionar procesos de diálogo abierto. En segundo lugar, está el indicador de capacidad para evaluar, comprender el entorno organizacional y definir una meta alcanzable. Este, incluye la capacidad para acceder, recopilar y analizar datos, articular activos fijos, necesidades y traducir información a una meta. En tercer lugar, se encuentra la capacidad para formular estrategias y políticas. Incluye la capacidad de establecer objetivos y gestionar mecanismos de establecimiento de prioridades. En cuarto lugar, está la capacidad para presupuestar, gestionar e implementar, el cual incluye la capacidad para formular, planificar y gestionar proyectos y programas en la organización o gestionar los recursos humanos, financieros y adquisiciones. En último lugar, está la capacidad de evaluar, asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización. Este indicador incluye la capacidad para medir

los resultados y recopilar comentarios de los miembros de la organización para ajustar políticas, codificar lecciones de aprendizaje y promoverlo, así como garantizar la rendición de cuentas a todas las partes interesadas de la organización.

Dando oportunidad al siguiente componente de medición: la ventaja competitiva (Porter, 1999) abarca las estrategias genéricas de liderazgo en costos o diferenciación de servicio o producto frente a la competencia, y está definido por la selección de atributos tangibles e intangibles que son importantes para los clientes.

Finalmente, la variable de participación de mercado es recogida de Porter, Ketels y Delgado (2008), quienes analizan la definición de competitividad como un juego de suma cero en el que, a nivel de naciones, las empresas participan en la competencia directa de un mercado global para vender sus bienes y servicios. En este sentido, cuando las empresas que componen una nación expanden su participación en el mercado global, la de otro debe contraerse. Es decir, por cada ganador, debe haber un perdedor. Para el presente trabajo de investigación, se toma el concepto de participación de mercado a nivel de las organizaciones, en este caso, en el sector de empresas comercializadoras de GLP en el sector de hidrocarburos.

Es importante destacar que la competitividad abarca múltiples elementos como las prácticas de producción, organización y gestión empresarial, que generan ventaja competitiva. Por ende, la competitividad es un concepto dinámico, que cambia progresivamente los recursos internos y externos de las empresas (Navarro et al., 2018).

La Tabla 3 indica la síntesis de los temas descritos sobre el marco teórico de la competitividad, los cuales serán utilizados para analizar la metodología de la tesis. Se tomarán cuatro macro variables de competitividad para desarrollar las entrevistas. En primer lugar, se tiene el concepto de “Procesos Competitivos” planteado por Ambastha y Momaya (2014), el cual es útil para poder identificar una conexión entre innovación y competitividad dentro de SOLGAS.

La segunda macro variable abarca preguntas sobre “Rentabilidad”, desarrollado líneas arriba a partir de los autores Izquierdo & Schuster (2008), y, a partir de ella, se plantean preguntas con las cuales se busca identificar el estado de los indicadores de rentabilidad a partir de las innovaciones realizadas en SOLGAS. En cuanto a la tercera macro variable, se tiene la “Capacidad”, desarrollada por la *United Nations Development Programme* (2008). Ello permite plantear preguntas con respecto a la capacidad de la empresa para gestionar las innovaciones y los cambios que se generan a partir de ellas. Es importante mencionar que la capacidad será medida de manera cualitativa.

En tercer lugar, la macro variable “Ventaja Competitiva”, descrita en Porter (1999) y

Porter (1987), permite desarrollar preguntas con el fin de identificar si SOLGAS logró obtener alguna ventaja competitiva a partir de las innovaciones realizadas durante el periodo del COVID-19 y, por consiguiente, mejorar el crecimiento de la organización. Es posible encontrar las preguntas relacionadas en la matriz de recolección de información. Finalmente, la cuarta macro variable de “Participación de mercado” consta del cambio en la participación de mercado que ha tenido SOLGAS en el periodo de COVID-19 y qué la ocasionó (Porter et al., 2008).

Tabla 3: Variables y dimensiones de la competitividad

7. Procesos competitivos	7.1. Procesos competitivos de la organización
8. Rentabilidad	8.1. Indicadores de eficiencia financiera
9. Capacidad	9.1. Indicadores de capacidad
10. Ventaja competitiva	10.1. Nivel de ventaja competitiva
11. Participación de mercado	11.1. Porcentaje de participación de mercado

Fuente: Adaptado de Izquierdo & Schuster (2008), United Nations Development Programme (2008), Porter (1999) & Porter et al. (2008).

Como hipótesis de investigación, se señala de manera preliminar que la capacidad de adaptabilidad permite mantener la competitividad en organizaciones, en este caso, por parte de SOLGAS frente al Estado de emergencia establecido durante la pandemia, producto del COVID-19. Bajo literatura empírica que sostenga la hipótesis, se describen a distintos autores que incorporan la variable de adaptabilidad como impulsador de competitividad. De acuerdo a Reeves Haanaes, Love y Levin (2012), aspectos como la responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y ética en las organizaciones, pueden unificarse en un marco conceptual común, el cual es la adaptabilidad. De esta manera, una organización se sostiene y prospera mediante su adaptación a entornos cambiantes. De acuerdo a los mismos autores, la adaptabilidad impulsa la competitividad y valor a corto y largo plazo. En otra investigación, Reeves y Deimler (2011), indican que los enfoques tradicionales de estrategias organizacionales asumen que el entorno es estable y predecible, cuando en realidad, con la globalización se ha creado un periodo de riesgo e incertidumbre, donde los gerentes encuentran la ventaja competitiva en las capacidades organizacionales que fomentan una adaptación rápida. Los mismos autores mencionaron que, las organizaciones, en lugar de ser buenas en hacer algo en particular, deben ser buenas en aprender a hacer cosas nuevas. Por otro lado, Lee (2004), menciona que las cadenas de suministro en organizaciones que sólo buscan rapidez y disminución de costos no reaccionan a cambios imprevistos en el mercado con facilidad. Para que aseguren y mejoren su ventaja competitiva debe tener adaptabilidad, agilidad y alineación. El uso de factores de adaptabilidad para obtener

competitividad fue llevado a un estudio empírico mixto, mediante entrevistas y encuestas, en 159 empresarios de pequeñas empresas del sector textil en Arequipa, Perú, por Alvarez (2019), y se infirió que la adaptabilidad de mercado, procesos y recursos tuvieron un nivel de desempeño alto y relación significativa como ventaja competitiva de las empresas textiles.

Por otro lado, de acuerdo a De la Gala et al. (2019), las micro y pequeñas empresas del sector textil de confecciones en Arequipa hacen uso de la capacidad de adaptabilidad para establecer cadenas productivas que contribuyen a obtener competitividad empresarial y regional. Para llegar a estas inferencias, se realizó un estudio empírico explicativo a 159 empresas micro y pequeñas empresas en la región de Arequipa mediante encuestas domiciliarias para demostrar el grado de utilización de las capacidades organizacionales de agilidad, adaptabilidad y alineamiento para obtener ventaja competitiva. De manera similar, el estudio de Yáñez (2016) sobre los factores del éxito competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector infraestructura en entornos dinámicos (condiciones económicas y presencia de nuevos participantes de mercado), indica que las empresas tienen que adaptarse a las condiciones del entorno y reaccionar de manera ágil para mantener su permanencia en el mercado y éxito competitivo, por lo cual es importante determinar los factores que favorecen su adaptabilidad. Dentro de los resultados hallados, se destacó el capital intelectual (estrategia de obtención de personal con alto perfil académico y desarrollo de personal por medio de capacitaciones, e innovación en el desarrollo de productos).

2. Alcance y enfoque

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la capacidad de innovación llevada a cabo en SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Por ello, se explicará la metodología utilizada para lograr el objetivo de la investigación.

Se debe determinar el alcance general de la investigación luego de haber concluido con la revisión de la literatura, precisando los objetivos e hipótesis de la misma. De esta manera, el investigador determinará hasta qué punto pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, “en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (Ponce & Pasco, 2018, p.43).

En la presente investigación se empleará un enfoque cualitativo con alcance correlacional-exploratorio. En primer lugar, los mismos autores mencionan que los estudios con alcance exploratorio buscan analizar un tema que ha sido poco estudiado, debido a que no se han realizado investigaciones similares o porque se está analizando una problemática organizacional relativamente nueva. De esta manera, el impacto del COVID-19 en las organizaciones del sector de hidrocarburos, relacionado a los conceptos de adaptabilidad, innovación y competitividad,

representan una novedad de información que no ha sido explorada del todo, y se busca contribuir a profundizar sus variables.

Siguiendo la línea de idea, los mismos autores describen que los estudios de alcance correlacional buscan analizar el grado de conexión que existe entre dos variables que han sido debidamente definidas. Además, Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que el alcance correlacional permite entender cómo se comporta una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es importante mencionar que la relación puede ser directa, lo cual se da cuando dos variables cambian en un mismo sentido, o la relación puede ser inversa. Esta segunda situación se da cuando las variables cambian en sentidos opuestos.

De acuerdo a los elementos descritos, se respalda el uso de dos alcances de investigación haciendo mención a Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes mencionan que una investigación no necesariamente se caracteriza únicamente por ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, sino que puede contener elementos de más de una. Por otro lado, también es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y luego se vuelva correlacional, manteniendo características de una investigación descriptiva, entre otros casos.

Habiendo definido el alcance que tendrá la investigación, se procede a seleccionar su enfoque. Generalmente, las investigaciones se distinguen en tres tipos de enfoque: cuantitativo, cualitativo o mixto. Dicho ello, la presente investigación tendrá un enfoque cualitativo, el cual permite “comprender la perspectiva de los participantes de la investigación acerca de los fenómenos que los rodean” (Hernández et al., 2010, p. 364). Además, este enfoque presenta una mayor flexibilidad en términos de la secuencia de estudio. Por ello, es posible utilizar muestras relativamente pequeñas, un uso de instrumentos de medición más abiertos y una interpretación profunda del problema investigado (Ponce & Pasco, 2018).

De acuerdo a Ramos-Galarza (2020), una investigación correlacional plantea una hipótesis en la cual se propone una relación entre dos o más variables. A nivel cualitativo, una investigación correlacional propone análisis de contenido lingüístico, como la codificación selectiva que ayuda a generar relaciones entre las categorías que surgen de las entrevistas a los participantes. Ello demuestra que una investigación de alcance correlacional puede tener un enfoque cualitativo.

El horizonte temporal de la investigación es transversal, debido al límite de tiempo establecido y nuestra condición de estudiantes universitarios para elaborar el trabajo de tesis. Posteriormente, se analizan las respuestas obtenidas, se organizó la información y se hallaron los resultados, los cuales están descritos en la sección de conclusiones y recomendaciones.

A partir de lo explicado, la presente investigación tendrá un alcance correlacional-exploratorio, debido a que se busca analizar una relación entre dos ejes de la gestión: adaptabilidad y competitividad donde la competitividad es la variable dependiente y capacidad de adaptabilidad la variable independiente, pues la capacidad de adaptabilidad representa las acciones, que pueden haber derivado en innovaciones, realizadas por la organización para mantener la competitividad.

Según Ponce y Pasco (2018), una vez definido el enfoque, se debe seleccionar la estrategia de la investigación. Las estrategias más comunes son las siguientes: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. Dicho esto, la estrategia seleccionada para la presente investigación es el estudio de caso. Los mismos autores mencionan que el estudio de caso busca comprender un fenómeno dentro de su propio contexto, estudiando un número limitado de casos específicos o un solo caso, para poder entender un fenómeno más grande y se sirve de la recolección de información de actores clave dentro del caso a investigar.

Existen tres condiciones para que se dé un estudio de caso: las preguntas que se buscan resolver deben buscar saber el cómo y el porqué del tema que se está investigando; que el investigador no tenga control sobre cómo se comportan los eventos; finalmente, la última y tercera condición menciona que el estudio debe estar enfocado en un evento contemporáneo (Yin, 2003).

Como se mencionó, el estudio de caso puede ser único o varios casos. Siguiendo la idea, el mismo autor menciona que, para que sea válido el estudio de caso único, se debe cumplir alguna de las siguientes condiciones: que el caso a investigar sea una prueba crítica de la teoría, que sea una circunstancia atípica o que se tenga un propósito de valoración. Además, el investigador debe seleccionar el caso único de manera intencional, siendo esta elección determinada por el potencial aprendizaje y relevancia del caso seleccionado (Hernández et al., 2010).

Por otro lado, un estudio de caso único puede tener un diseño holístico o integrado (Yin, 2017). Cuando se presta atención a un único caso, el cual es llamado primer nivel, se puede estudiar una o más subunidades (segundo nivel). Un ejemplo de ello, es elaborar una encuesta del personal de un hospital cuando se quiere estudiar su cultura de servicio. De acuerdo al mismo autor, si un estudio de caso único examina solamente la naturaleza global de una organización, se utiliza el diseño holístico. En esta investigación, se toma un estudio de caso único holístico, pues se trata de comprender cómo SOLGAS utiliza su capacidad de adaptabilidad para enfrentar al entorno del COVID-19.

Una vez explicado el estudio de caso, se determina que es la estrategia óptima para la presente investigación. Las variables teóricas, capacidad de adaptabilidad y competitividad, son objetos de estudio con abundante información, pero la relación a investigar se analiza bajo la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, el cual es un contexto relativamente nuevo y poco

estudiado. También, según la memoria anual de Abastible S.A. (Abastible S.A, 2021), SOLGAS, a pesar de una disminución en las ventas durante el año 2020, SOLGAS se posicionó como líder del mercado peruano de GLP tras obtener una participación de mercado de 26%. Por ello, se espera que las entrevistas por realizar a los encargados de las distintas áreas de la empresa brinden información crítica y única que ayude a entender como una empresa líder gestiona sus recursos para poder hacer frente a una amenaza que ningún sector o empresa tenía mapeada. Es importante mencionar que la investigación puede ser de utilidad, tanto para empresas o estudios, al conocer las acciones de una empresa líder para poder adaptarse a una situación tan compleja como la que generó el COVID-19.

Habiendo seleccionado un enfoque cualitativo y una estrategia general de estudio de caso (Ponce & Pasco, 2018), permitirá obtener mayor profundidad y comprensión de las actividades de SOLGAS en un contexto específico, como fue el año 2020, el cual presiona a la organización a tomar acciones y medidas. Entonces, la finalidad es ampliar el alcance de la investigación elaborada en la tesina sobre el uso de innovación y gestión del cambio en empresas comercializadoras de GLP para mantener la competitividad aplicando una metodología correlacional-exploratoria cualitativa. Dicha elección también tiene sustento en base a investigaciones preliminares elaboradas sobre trabajos de investigación con variables similares, explicados en la sección de diseño y secuencia metodológica de la presente tesis, donde se decide tomar el alcance correlacional-exploratorio cualitativo para encontrar la relación entre la capacidad de adaptabilidad y el mantenimiento de la competitividad en la empresa SOLGAS durante el periodo del COVID-19.

Es importante mencionar que esta tesis correlacional-exploratoria cualitativa se basa en la triangulación metodológica. De acuerdo a Jack y Raturi (2006), la triangulación puede ayudar a investigadores a posicionar mejor sus trabajos y tomar mejores decisiones en la realización del estudio, permitiéndoles conducir a teorías más completas. Además, es beneficioso y útil para realizar contribuciones valiosas a la investigación sobre gestión (Amundson, 1998). Con respecto a Jack y Raturi, la triangulación metodológica consiste en la aplicación de varias estrategias de método para evaluar un mismo fenómeno y su propósito es obtener la confirmación de hallazgos a través de la convergencia de distintas perspectivas, para el caso de la presente tesis, de los gerentes en la alta dirección. Ello permite hacer diversas preguntas y escoger el método más apropiado para cada una de ellas sobre un fenómeno.

Por otro lado, mencionan tres fundamentos para usar la triangulación metodológica: exhaustividad de investigación, al complementar métodos cuantitativos y cualitativos; contingencia, al tener la necesidad de comprender el cómo y por qué una organización elige una

estrategia en particular; y finalmente, la confirmación, pues la triangulación mejora la capacidad de los investigadores para generar conclusiones de sus estudios y construir un conjunto de hallazgos más robusto y generalizable (Knafl & Breitmayer, 1989). De esta manera, los resultados de una investigación cualitativa pueden ayudar a sugerir nuevas formas de abordar el fenómeno o sugerir hipótesis para ser probadas por métodos cuantitativos por otras investigaciones. Así mismo, el trabajo de Jack y Raturi (2006) describe que los investigadores que utilizan enfoques cuantitativos basados en encuestas han abogado por rigurosos estudios de campo, de enfoque cualitativo, antes de ejecutar la encuesta, ello implica triangulación.

Finalmente, es de misma importancia mencionar que la triangulación es útil para proporcionar cuatro tipos de inferencia, de acuerdo a los mismos autores. En primer lugar, permite observar similitudes entre estudios, lo cual es la inferencia complementaria. En segundo lugar, solidificar una proposición o teoría, es decir, una inferencia convergente. En tercer lugar, observar diferencias entre estudios, lo cual conduce a un aprendizaje enriquecedor o desarrollo de teoría, es decir, inferencia divergente. Por último, reflexionar sobre los hallazgos generales para generar teorías o marcos de mayor nivel, es decir, meta inferencia.

Si bien se ha mencionado que la triangulación se basa en diferentes metodologías de investigación, lo que abarca enfoques mixtos cualitativos y cuantitativos, esta tesis se basa en un estudio de caso de tipo único holístico, con una muestra relativamente pequeña, conformada por la alta dirección de SOLGAS, como se visualiza en la Tabla 5, lo que conduce a un estudio netamente cualitativo, el cual puede dar lugar a conformar la triangulación metodológica en conjunto con otras investigaciones a partir de los hallazgos encontrados.

3. Diseño y secuencia metodológica

El diseño y secuencia metodológica para esta tesis recoge ideas del Manual de Métodos de Análisis de Datos Cualitativos de Miles, Huberman y Saldaña (2018) y consiste en un análisis de datos cualitativo que requiere previamente de una recopilación de datos. Estos datos serán recopilados mediante entrevistas personales para la presente investigación. Es importante mencionar que se elaboró una investigación preliminar de otras tesis con variables similares para verificar la misma metodología de uso. De esta manera, se encontraron trabajos de investigación diversos con alcance exploratorio-cuantitativo, correlacional-cuantitativo, correlacional-mixto y una metodología multidisciplinaria de una estrategia de investigación-acción. Entre dichos estudios, destaca la tesis de Dijk (2020) sobre cómo la resiliencia empresarial impacta en la utilización de la innovación para abordar adversidades como la pandemia de COVID-19 en la industria de restaurantes de los Países Bajos. Dicho estudio utilizó una metodología correlacional-mixta que buscó hallazgos sobre las siguientes proposiciones: los emprendedores más resilientes

tienen mayor éxito frente a adversidades como el COVID-19, los emprendedores más innovadores a causa de la resiliencia enfrentan mejor las adversidades como el COVID-19 y, finalmente, los emprendedores más resilientes usan más innovación para hacer frente a adversidades como el COVID-19. Estas afirmaciones fueron contestadas mediante una encuesta utilizando la traducción oficial en alemán de la “Escala de resiliencia de Connor Davidson tipo 10 (*CD-Risc*)” y posteriormente mediante el uso de entrevistas personales con preguntas abiertas a los dueños de diez restaurantes en los Países bajos. Es importante mencionar que la parte cuantitativa de las encuestas con la escala de resiliencia de Connor Davidson tipo 10 es empleada, pues su muestra involucra a 10 distintos restaurantes, mientras que, en el caso del presente trabajo de investigación, la muestra consiste en una única organización y su alta dirección, centrado en entrevistas personales que buscan la triangulación de variables (Benavides & Gómez-Restrepo, 2005), explicado en el diseño y secuencia metodológica. Por este motivo, no se toma en cuenta un enfoque mixto que abarque un análisis de información cuantitativo.

En primer lugar, en la etapa de recolección de información, se elaboró una revisión documental sobre la búsqueda de literatura, usando principalmente la tesina de Aedo y Medrano (2020), y a su vez fuentes académicas, que incluyen la base digital de Springer, *Harvard Business Publishing Education*, *ResearchGate*, Academia, publicaciones e informes de Osinergmin, el Instituto de Estadística Informática (INEI), entre otros. También se hizo uso del repositorio abierto de *Google Scholar* para buscar información secundaria y terciaria. La selección y búsqueda de información se elaboró mediante palabras clave³, y se escogieron mediante relevancia académica. Además, se elaboró una entrevista exploratoria de acercamiento al sector de hidrocarburos mediante un experto.

La segunda etapa consiste en la elaboración del desarrollo metodológico descrito, la cual consiste en preparar las herramientas para levantar información y para gestionar el contenido, así como la planificación del trabajo de campo, procesamiento de datos y análisis de información.

La tercera etapa consiste en el trabajo de campo, que requiere la elaboración de una matriz de recolección de información que contiene las variables, dimensiones y preguntas de las entrevistas. A partir de este, se elaboraron las guías de entrevistas para el gerente general (ver Anexo A), gerente comercial (ver Anexo B), gerente de riesgo operacional (ver Anexo C), gerente de operaciones (ver Anexo D), gerente de tecnología de la información (ver Anexo E), gerente legal (ver Anexo F), gerente de recursos humanos (ver Anexo G), gerente de abastecimiento (ver Anexo H), gerente de administración y finanzas (ver Anexo I), subgerente comercial (ver Anexo

³ Innovación organizacional, adaptabilidad organizacional, competitividad organizacional, impacto del COVID-19 y sector hidrocarburos del Perú.

J), jefe de distribución (ver Anexo K) y jefe de riesgos y cobranzas (ver Anexo L), y se validaron mediante dos expertos: el Sr. Bruno Chaihuaque, Magíster en Administración Estratégica de Empresas y el Sr. Hugo Wiener, Doctor en Economía, en materia de competitividad e innovación organizacional respectivamente. Se elaboraron las invitaciones y se agendaron las reuniones mediante un directorio, donde se colocó el listado muestral que consiste de 9 gerentes, 1 subgerente y dos jefes de SOLGAS, el cual está justificado en el subcapítulo siguiente de selección muestral. Además, en el directorio se lleva el control de la transcripción de las entrevistas realizadas y de su traslado al *software* WebQDA para la codificación de preguntas y respuestas, la cual recoge la matriz de recolección de información. Utilizar WebQDA fue beneficioso, pues la información que se deposita se guarda en línea, lo cual permite a los usuarios conectarse desde cualquier equipo, bajo una sola licencia, ofreciendo una mejor gestión de tiempos. Por otro lado, la asesora de la tesis pudo facilitar el acceso a esta herramienta debido a que contaba con una licencia.

De acuerdo a Azcona et al. (2013) la unidad de análisis es el objeto del cual se desprenden los individuos o entidades que serán investigados. Las variables son las características que se desean investigar de la unidad de análisis, de tipo cualitativo o cuantitativo, y las unidades de observación son los fenómenos concretos y delimitados que el investigador utiliza para satisfacer los valores de las variables que demanda la unidad de análisis y que serán objeto de las técnicas de recolección de datos. La unidad de análisis en la investigación es la empresa SOLGAS. Lo que se busca de esta unidad de análisis es conocer la relación entre su capacidad de adaptabilidad y el mantenimiento de su competitividad durante el periodo del Covid-19, mientras que las unidades de observación son un grupo de gerentes y jefes de SOLGAS. Se busca conocer y analizar las acciones de esta organización para mantener su competitividad durante la pandemia mediante la recopilación de información a partir los gerentes de las diversas áreas de la componen. Se escogieron a los gerentes y jefes de SOLGAS como unidades de observación dado que son actores claves en la toma de decisiones y gestión frente a la supervivencia y proceso de adaptación, en base a su conocimiento y experiencia, en la organización frente a los efectos del Covid-19 y las restricciones que esta conllevó.

Para seleccionar a los entrevistados, se recurrió a doce entrevistas individuales a profundidad llevadas a cabo en junio del 2021, a un año y tres meses de la declaración del Estado de emergencia del Perú. La muestra se obtuvo por bola de nieve, lo cual llevó a la saturación de datos para el análisis. El estilo bola de nieve (Martín-Crespo & Castro, 2007) se utiliza en una investigación para ampliar gradualmente la muestra de campo a partir de contactos facilitados por otros sujetos. Ello es beneficioso, pues gracias a la presentación del sujeto que refiere a los demás contactos, es más fácil establecer relaciones de confianza con los nuevos participantes con la

finalidad de enriquecer la profundidad de la entrevista. La saturación de datos (Martín-Crespo & Castro, 2007) hace referencia al momento en el que ya no se obtiene nueva información en un trabajo de campo y esta comienza a redundar.

En el muestreo por bola de nieve, conforme se entrevistó a las unidades de análisis, se sugirieron a otros actores clave que presentaron experiencias similares con el fenómeno de estudio. Ello, con la finalidad de robustecer la información obtenida y alcanzar la saturación de datos de acuerdo a las variables teóricas planteadas. Las entrevistas se realizaron en modalidad virtual mediante el *software* Google Meet. Todas las entrevistas se realizaron en castellano y se programaron para una duración máxima de una hora, pues de acuerdo al Manual de evaluación práctica de programas de Newcomer, Hatry y Wholey (2015), este es el límite superior de la duración óptima de una entrevista semiestructuradas⁴. Por otro lado, se halló que, de acuerdo al Documento de revisión del Centro Nacional de Métodos de Investigación (Baker & Edwards, 2012), la profundidad que pueda establecer el entrevistador y entrevistado puede compensar la falta de variedad de la muestra. Además, este documento indica que, para pequeños números de casos o temas, entre seis y doce personas pueden ofrecer información relevante para el estudio cualitativo. Las doce entrevistas de esta investigación excedieron la cantidad mencionada y estuvieron limitadas por las condiciones del entorno del virus COVID-19.

En la cuarta etapa, de procesamiento de data, luego de haber recopilado la información grabada en videos y haber sido transcrita, es trasladada al software WebQDA para su codificación. Los códigos son etiquetas que señalan un significado a la información descriptiva o inferencial recopilada del estudio y se agrupan en fragmentos de datos que toman la forma de una etiqueta descriptiva con un nivel determinado de complejidad. De esta manera, los códigos son utilizados para categorizar datos similares y sirven para que el investigador pueda encontrar, extraer y agrupar los segmentos relacionados con una pregunta o hipótesis de investigación.

Dicho ello, en la quinta etapa que consiste en el análisis de información, se procede a identificar los patrones de códigos en común y para ello, se implementa una matriz de efectos (Miles et al., 2018), la cual busca describir el cambio producido en la competitividad de la organización a partir de la crisis por el COVID-19, y qué fue lo que lo causó, como es visualizado en el Anexo M. Por otro lado, para analizar los datos también se implementa una matriz de dinámica de casos, extraída de los mismos autores, que requiere de una explicación preliminar de las variables para mostrar los impulsores del cambio y procesos consecuentes en la organización,

⁴ Una entrevista semiestructurada es una técnica que facilita la libre manifestación de los sujetos de sus intereses informativos, creencias y deseos, haciendo emerger relaciones de sentido complejas (Ortí, 1986).

como se puede apreciar en el Anexo N, en el que se señalan las acciones para adaptarse al contexto del COVID-19 y la efectividad de las mismas en términos de competitividad y en el Anexo O, donde se señalan los tipos de innovación que se realizaron a raíz de la pandemia y su efectividad en términos de competitividad. Estas son herramientas de método explicativo desde un enfoque cualitativo, el cual consiste en construir explicaciones para interrelaciones, variables de cambio y causalidad. Luego de ello, se hará uso de la técnica de triangulación de variables (Benavides & Gómez-Restrepo, 2005), el cual se refiere a la búsqueda de patrones de convergencia por parte del investigador con la finalidad de corroborar una interpretación global del fenómeno investigado, es decir, se elaborará un análisis final de los principales hallazgos a partir de las entrevistas elaboradas. De esta manera se busca analizar las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas y encontrar una explicación más consistente.

Es importante recalcar que en el trabajo de investigación no se recurrió a una matriz de correlación, pues la percepción sobre la adaptabilidad, innovación y competitividad son altamente complejas para establecer una cantidad de visualizaciones entre variables e indicadores. Además, es un solo estudio de caso con doce entrevistas a profundidad teniendo como muestra la alta dirección de Solgas. Por esta razón, tampoco se ha recurrido a una red semántica de relaciones entre las variables. Se busca estudiar percepciones haciendo uso de indicadores subjetivos.

Finalmente, en la sexta etapa de interpretación y conclusión, se diseña una matriz de consistencia (ver Anexo P) con los datos recopilados que responden a las preguntas de investigación de la tesis, se discuten los hallazgos y se describen las interpretaciones y conclusiones finales de la información. Por otro lado, se comparten los datos analizados y hallazgos con la unidad de análisis, la cual es Solgas, con el fin de validar las conclusiones y recomendaciones.

A partir de lo mencionado, en la Figura 5 se elaboró un esquema de las etapas de la investigación que se llevan a cabo, las cuales consisten en la recolección de información secundaria, desarrollo metodológico, trabajo de campo, procesamiento de datos, análisis de data e interpretación y conclusión.

Figura 5: Etapas de la investigación propuesta



4. Selección muestral

Los hidrocarburos son la fuente principal de energía primaria en todo el mundo, y su consumo ha ido creciendo de manera constante durante los últimos 50 años (Enerdata, 2018). Como se mencionó, la extracción del gas natural da paso a la producción del GLP, el cual es altamente utilizado en Perú y ofrece diversas ventajas: es un combustible limpio, no emite residuos contaminantes, su rendimiento es mayor en comparación a otros combustibles y se caracteriza por ser utilizado para calefacción y cocción de alimentos (Tamayo et al., 2015). Además, es importante mencionar que el GLP es comercializado internacionalmente como un *commodity*, posee características estandarizadas y es altamente transable (Vásquez, 2006); por esta razón, toda empresa comercializadora de GLP en el Perú está afecta a un precio internacional.

El GLP se encuentra dentro del sector de hidrocarburos líquidos y este juega un papel importante en el Perú debido a su relevancia e impacto en los principales indicadores económicos que están asociados al crecimiento y desarrollo del país (Tamayo et al., 2015). Asimismo, el sector que abarca la extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos aportó 12.3% del PBI al último trimestre del 2019, con lo que llegó a aportar 66,255 millones de soles durante el año, superando a los sectores de pesca, construcción, electricidad, comercio y transporte (INEI, 2020b).

Además de ello, las inversiones en el sector generan grandes contribuciones a la sociedad: el GLP es uno de los combustibles más consumidos en el Perú y ha ayudado a generar ahorros en

costos para los usuarios de transporte, combatir el cambio climático y mantener la calidad ambiental (Tamayo et al., 2015).

De acuerdo a la página web de SOLGAS, esta inició sus operaciones en el año 1947, cuando nació como parte de la *International Petroleum Company* (IPC-Exxon) y se dedica a la comercialización de gas licuado para uso residencial, industrial y automotor en Perú, alcanzando una cobertura nacional en los 23 departamentos del país.

Como se mencionó anteriormente, SOLGAS fue adquirida por Abastible en el año 2016, y su control total fue otorgado en abril del 2017. Desde entonces, se ha ejecutado un plan de inversión de US\$ 140 millones en cinco años con la finalidad de consolidar la marca, mejorar la calidad de servicios, nivel de satisfacción de sus clientes e incrementar su capacidad de almacenamiento (Abastible, 2018).

Es importante mencionar que, en diciembre 2017, se inició la construcción de la tercera esfera de almacenamiento de GLP en la planta del Callao, la cual implicó una inversión de US\$ 20 millones, cuyo funcionamiento inició durante el primer semestre del 2019 (Abastible, 2018).

La empresa cuenta con una planta de almacenamiento ubicada en el distrito de Callao, con capacidad para almacenar 16,6 mil toneladas; ocho plantas de envasado ubicadas en Piura, Chiclayo, Trujillo, Callao, Huancayo, Pucallpa, Arequipa y Cuzco, con una capacidad total para procesar 1,5 mil toneladas al día, más de 1.400 puntos de venta, 4,3 millones de cilindros y 8.131 tanques (Empresas Copec S.A, 2021).

En medio de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, la organización llevó a cabo una serie de acciones preventivas que fueron útiles para que pueda seguir operando en medio de este contexto. En paralelo, la organización realizó mejoras en los sistemas de información con el objetivo de mejorar la calidad de las operaciones. y desarrolló un plan estratégico 2021-2025 que busca consolidar su presencia en el mercado del gas licuado e incursionar en el desarrollo de soluciones energéticas más innovadoras (Empresas Copec S.A, 2021).

En el 2020, Abastible registró un aumento en su EBITDA de 9.8% en comparación con el 2019. A pesar del aumento, la operación en Perú registró una caída de 8.8% y las ventas disminuyeron en un 7.7% en comparación con el 2019 tomando en cuenta los distintos segmentos que posee SOLGAS: envasado, automoción y mayorista. A pesar de una disminución en las ventas durante el año 2020, SOLGAS registró una participación de mercado de 26% obteniendo, nuevamente, el liderazgo de mercado peruano de GLP (Empresas Copec S.A, 2021). Por este motivo, la empresa SOLGAS es relevante para la elaboración de un caso de estudio, sobre la

innovación utilizada y cómo mantuvo su competitividad durante el fenómeno del COVID-19, que impactó a todas las organizaciones a nivel nacional.

5. Técnicas de recolección de información

La presente investigación posee un carácter cualitativo. Para ello, existen cuatro técnicas de recolección de información más utilizadas: la encuesta, la entrevista individual en profundidad, la observación y el *focus group* (Ponce & Pasco, 2018). Es importante mencionar que, debido al contexto actual de emergencia sanitaria causado por el COVID-19, en el cual se desarrolla el trabajo de investigación, la herramienta seleccionada para recolectar la información es la entrevista en profundidad de manera virtual.

La entrevista cualitativa se caracteriza por ser abierta, pues permite tener una mayor flexibilidad al investigador. Es definida como una reunión para intercambiar información entre un entrevistador y el entrevistado. Además, la entrevista puede ser de tres tipos: estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas (Hernández et al., 2010). Se utilizará la entrevista semiestructurada, pues, según los mismos autores, esta se basa en una guía de preguntas que permite al investigador ser flexible y modificar las preguntas en la guía, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en la investigación, así como también incluir preguntas pertinentes para precisar conceptos y obtener mayor información sobre temas específicos relevantes para la investigación.

Se realizaron entrevistas a expertos en los temas de competitividad y metodología para la tesis, cuyos espacios fueron programados por medio de una invitación por correo electrónico. Los mismos autores mencionan que la opinión de expertos en los temas de investigación es frecuente en estudios cualitativos y exploratorios, pues ayuda a generar mejores preguntas de investigación que serán utilizadas en entrevistas al objeto de estudio. Para la presente investigación, como se visualiza en la Tabla 4, las entrevistas a expertos se realizaron para validar el constructo teórico y verificar la operacionalización de las variables de estudio, las cuales se construyen a partir de fenómenos de gestión organizacional. De esta manera, se buscó obtener información sobre los conceptos de innovación y competitividad con el fin de abordar con mayor afinidad dichos conceptos y, consecuentemente, mejorar el diseño de la investigación. Por ello, los expertos contactados contaban con amplio conocimiento teórico en metodología cualitativa y competitividad, pues tendrían la capacidad de brindar un punto de vista crítico y completo que beneficiaría en gran medida a mejorar la calidad de la investigación en términos generales.

Tabla 4: Expertos que validaron la metodología de investigación

Experto	Área
Bruno Chaihuaque	Competitividad
Hugo Wiener	Metodología cualitativa

Del mismo modo, se realizaron entrevistas a profundidad a personal de SOLGAS S.A. con el objetivo de obtener información útil para que sea posible cumplir con los objetivos de la investigación. Para organizar las invitaciones y confirmaciones de las entrevistas, se elaboró un seguimiento mediante un directorio con los nombres, apellidos, correos electrónicos y ocupación de los expertos y personal de SOLGAS. Fue posible establecer contacto con los profesionales y agendar las entrevistas a través del envío de correos electrónicos en los cuales se detalló el motivo de la entrevista y se coordinó la disponibilidad de fechas que soliciten los entrevistados. Debido a la coyuntura en la que se desarrolla la presente investigación, las entrevistas se realizaron de manera virtual a través de las plataformas de Google Meet, Zoom y Microsoft Teams, según la conveniencia de los entrevistados. Estas entrevistas tuvieron una duración de 30 minutos a 1 hora como máximo y se realizaron entre el periodo del 07 al 30 de julio del 2021. A continuación, se presenta la Tabla 5, la cual contiene el nombre de los profesionales entrevistados, cargo que desempeña, área de la organización y las fechas respectivas:

Tabla 5: Listado de las entrevistas

Nombre	Cargo	Área	Fecha de entrevista
Gonzalo Zúñiga	Gerente general	Gerencia General	28/07/2021
Eduardo Catter	Gerente comercial	Comercial	20/07/2021
Christian Morales	Gerente de riesgo operacional	Riesgo Operacional	13/07/2021
Gerald Rosales	Gerente de operaciones	Operaciones	16/07/2021
George Aedo	Gerente de tecnología de la información	Tecnología de la Información	07/07/2021
Alicia Díaz	Gerente legal	Legal	23/07/2021
Renzo Rufasto	Gerente de recursos humanos	Recursos Humanos	16/07/2021
Susana Villa	Gerente de abastecimiento	Abastecimiento	14/07/2021

Tabla 6. Listado de las entrevistas (continuación)

Nombre	Cargo	Área	Fecha de entrevista
Rodrigo Perera	Gerente de administración y finanzas	Administración y Finanzas	27/07/2021
Wilbert Salas	Jefe de distribución	Operaciones	26/07/2021
Miguel Yangali	Jefe de riesgos y cobranzas	Administración y Finanzas	30/07/2021
Humberto Figueroa	Subgerente comercial B2C	Comercial	30/07/2021

6. Técnicas de análisis de información

Para analizar la información, previamente se realiza la transcripción de datos, que es trasladada a WebQDA para su procesamiento y agrupación de patrones de datos. Posteriormente, la data será analizada mediante métodos de análisis para explicar el cambio de acuerdo a Miles et al. (2018), quienes mencionan que estas herramientas ilustran la trayectoria y resultado de una historia de investigación con un enfoque en el cambio, pero también sirven como métodos de base para explicar la relación entre variables.

Se utilizará una matriz de efectos, la cual muestra datos sobre uno o más resultados según lo requiera la investigación. Dentro de esta matriz se cuenta con una variable dependiente y una variable independiente. Por ello, el enfoque debe estar en la variable dependiente (Miles et al., 2018). A partir de lo mencionado, en la presente investigación, la variable dependiente es la competitividad y la variable independiente es la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS, en forma de las acciones de la organización en respuesta, pues, haciendo uso de la matriz, se podrá evidenciar los efectos en cada dimensión de la competitividad de SOLGAS S.A. a partir de las acciones llevadas a cabo para adaptarse al contexto surgido como consecuencia del COVID-19.

Luego de ello, se utilizará la matriz de dinámicas de casos, extraídas de los mismos autores, la cual muestra el efecto, evidencia del proceso y los resultados de los cambios realizados a raíz de los efectos surgidos. De acuerdo a estos autores, en esta matriz se detalla el trabajo del investigador sobre los datos y buscar vincularlos a través de las explicaciones brindadas por los entrevistados. Todo lo mencionado se realiza con el fin de comprender por qué y cómo suceden cosas específicas. En resumen, la matriz de dinámica de casos ilustra las explicaciones relevantes para responder a una pregunta específica. Esta matriz es útil para la presente investigación debido a que permite ilustrar las acciones tomadas a partir de los efectos que se presentaron como consecuencia de la pandemia causada por el COVID-19 en el año 2020, así como detallar el

proceso de adaptabilidad en la organización, buscando el uso de las innovaciones y detalla la efectividad de en términos de competitividad.

Finalmente se hará uso de la técnica de triangulación de variables (Benavides & Gómez-Restrepo, 2005), la cual consiste en la búsqueda de patrones de convergencia por parte del investigador, con la finalidad de corroborar una interpretación global del fenómeno investigado, en otras palabras, se elaborará un análisis final de los principales hallazgos a partir de las entrevistas elaboradas.

Es importante mencionar las limitaciones presentes durante el desarrollo de la investigación. Como se ha mencionado, la investigación ha sido trabajada durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, cuyos peligros originaron el Estado de emergencia sanitaria en Perú en marzo del 2020, y consigo, una cuarentena obligatoria desde los hogares y la estricta toma de medidas preventivas en salud para acudir al exterior. Debido a ello, el trabajo de campo ha sido desarrollado de manera virtual en su totalidad, obligando a realizar entrevistas a través de plataformas virtuales, no permitiendo tener un contacto directo con los entrevistados y condicionando la entrevista a la dependencia del internet, lo cual conllevó a problemas de conexión tanto por parte de los investigadores como los entrevistados. Sin embargo, el desarrollo virtual del trabajo de campo permitió desarrollar un mejor uso del tiempo, de las herramientas tecnológicas, comunicación y coordinación entre los investigadores y profesionales entrevistados, pues las interrupciones durante el desarrollo de las entrevistas fueron mínimas. Por otro lado, si bien se halló información de literatura secundaria sobre Solgas y el sector de hidrocarburos, se encontró una carencia de información acerca de estudios que comparen el mercado antes, durante y después de los efectos de la pandemia, así como sobre el impacto de esta en el sector del objeto de estudio.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se centrará en el análisis de la información obtenida a partir del trabajo de campo realizado entre el 7 y 30 de julio del 2021, un resumen del proceso de preparación para el mismo, los hallazgos las entrevistas elaboradas a los dos expertos, listados en la Tabla 4, y a 9 gerentes de SOLGAS, 1 subgerente y 2 jefes, listados en la Tabla 5, los cuales pertenecen a las principales áreas de la organización: alta dirección, área comercial, área de riesgo operacional, área de operaciones, área de tecnología de la información, área de abastecimiento, área de recursos humanos, área legal y área de administración y finanzas. La información será presentada y analizada por familias de variables, encabezadas por la adaptabilidad, innovación y competitividad, lo cual genera información valiosa para el único caso de estudio investigado.

1. Procesamiento de información de trabajo de campo

Durante la presente investigación, como se mencionó, se realizaron entrevistas a profundidad a 2 expertos con el fin de obtener información que nos permita afinar las variables de la investigación para construir la guía de entrevista de manera óptima y concisa.

Estas entrevistas se realizaron teniendo en cuenta el área profesional y su conocimiento, y, de esta manera, poder afinar cada variable de manera independiente. Por un lado, se realizaron dos entrevistas para la variable de competitividad y una entrevista para la metodología de la investigación. Es importante mencionar que estas variables se encuentran situadas bajo el contexto del COVID-19 y la pandemia surgida en marzo del 2020 en el Perú.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad a 12 profesionales con amplio conocimiento en las estrategias y acciones realizadas para que SOLGAS pueda hacer frente a los efectos del COVID-19, con el fin de adaptarse al contexto y mantener su competitividad. Estas entrevistas a profundidad tuvieron como objetivo conocer, de primera mano, el punto de vista de los encargados de las distintas áreas de la organización, las acciones que se tomaron por área tras sufrir los efectos del COVID-19, discernir si hubo innovación o no y, finalmente, analizar cómo la capacidad de adaptabilidad se relacionó con la competitividad. Las entrevistas a SOLGAS se realizaron entre las fechas 7 de julio y 30 de julio.

Para procesar el trabajo de campo, se validaron las variables de la investigación y preguntas de las guías, a través de entrevistas virtuales a los expertos: el profesor Bruno Chaihuaque, Magister en Administración Estratégica, experto en temas de competitividad y el profesor Hugo Wiener, Magister en Economía, experto en metodologías para tesis. Se presentaron las variables de estudio al profesor Chaihuaque, el día 26 de abril del 2021, y luego se tuvo una segunda reunión el día 3 de junio del 2021. En estas reuniones, se enfatizó la importancia del uso

de la saturación de información para las metodologías de alcance cualitativo, el cual consiste en entrevistar a las muestras, transcribir la información obtenida, codificar, y recoger los códigos que se repiten con más frecuencia (B. Chaihuaque, comunicación personal, 26 de abril de 2021). Cuando se llega al punto de obtener códigos repetidos, tener más entrevistas pierde sentido por la saturación de códigos, y bajo este enfoque no existe un tamaño muestral fijo, sino lo necesario para alcanzar la saturación. Por otro lado, se modificaron preguntas de las guías de entrevistas que tenían un nivel alto de tecnicidad y complejidad, a una redacción sencilla para la comprensión de los gerentes a entrevistar. Además, se fortaleció la subvariable de capacidad, dentro de la competitividad. En la segunda entrevista, con las correcciones realizadas a partir de la primera reunión, se resaltó la acotación del número de preguntas y del uso de preguntas complementarias en caso los gerentes brinden información incompleta en las entrevistas (B. Chaihuaque, comunicación personal, 3 de junio de 2021).

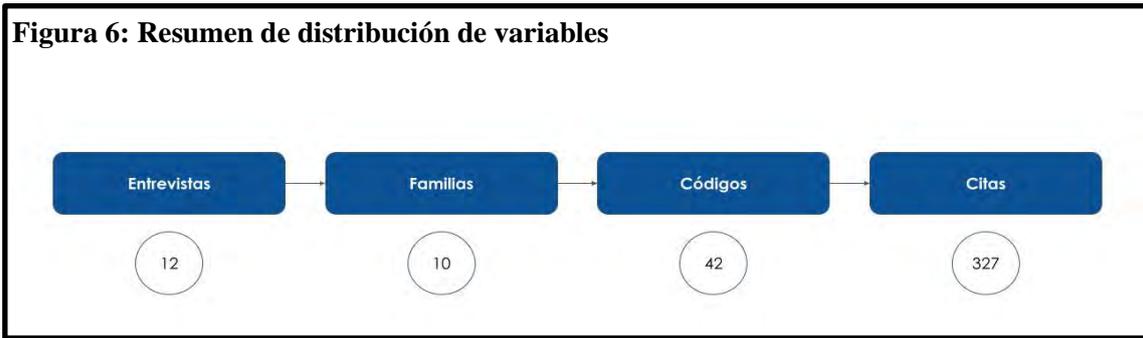
Tras tener la entrevista con el profesor Hugo Wiener, (comunicación personal, 1 de junio de 2021) se retiró el término “innovación” de la guía de preguntas, debido a que este podría ocasionar un sesgo si los gerentes de SOLGAS consideraban las acciones de adaptabilidad como innovaciones. En su lugar, se colocó el significado de acuerdo al Manual de Oslo, el cual fue descrito en el marco teórico de la investigación. Por otro lado, se agregó la subvariable de participación de mercado, como indicador de competitividad, debido a su pertinencia para entender los cambios en la demanda de SOLGAS durante la pandemia, y finalmente, el cambio más importante fue ajustar el enfoque de la metodología a una correlacional-exploratoria, siendo previamente causal-exploratoria. El motivo del mismo es que hablar de causalidad implica utilizar técnicas cuantitativas como una matriz de correlación, usando el coeficiente de Spierman o Pearson, una codificación axial cualitativa, o un análisis cuantitativo con Escala de Likert, entre otros, los cuales requieren de muestras más grandes, y no un único caso de estudio, como es el caso de esta investigación. Posteriormente, se cambió el objetivo principal al análisis de la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Estos cambios se validaron con la asesora de tesis, la Doctora Marta Tostes, quien recalcó la importancia de establecer un enfoque correlacional con alcance cualitativo, en el cual es más conveniente tener una muestra relativamente pequeña, de aproximadamente 10 entrevistas, para un único caso de estudio en el que la triangulación de variables cualitativa puede generar hallazgos importantes.

Por otro lado, los datos ingresados al gestor de contenido, WebQDA, en forma de variables, se encuentran resumidos en la Figura 6. Se realizaron 12 entrevistas que fueron

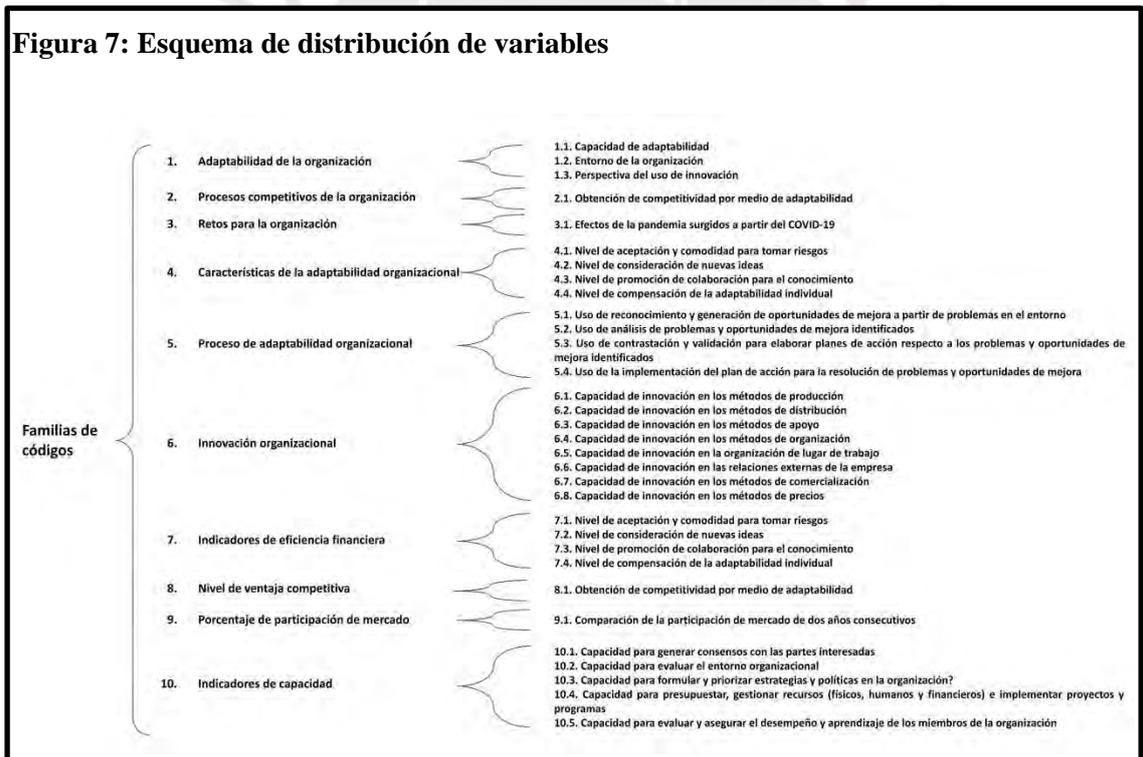
transcritas y analizadas, con 10 familias de códigos, 42 códigos y 327 citas. En la Figura 7 se puede observar el esquema de las familias de códigos y cada código designado.

Figura 6: Resumen de distribución de variables



La investigación realizada consistió en un análisis de las variables de adaptabilidad, innovación y competitividad en SOLGAS, durante la pandemia originada por el COVID-19 surgida en marzo del 2020. Es importante señalar que durante la ejecución de las entrevistas individuales se identificaron citas que podían pertenecer a más de una variable de los códigos establecidos.

Figura 7: Esquema de distribución de variables



2. Procesamiento de información de trabajo de campo sobre adaptabilidad organizacional

En esta sección se presentan los principales hallazgos sobre la variable teórica de capacidad de adaptabilidad de SOLGAS, así como las nuevas variables encontradas a raíz de las

entrevistas realizadas. Además, se vio una tabla con el resumen de los hallazgos más importantes, en base a las citas más representativas de cada código.

2.1. Adaptabilidad de la organización.

Para iniciar el análisis de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS, se describe cómo está compuesto su entorno, según los gerentes entrevistados. De acuerdo al subgerente comercial B2C (*Business to Consumer*), Humberto Figueroa (H. Figueroa, comunicación personal, 30 de julio de 2021), SOLGAS tiene tres unidades de negocio: el área de B2B (*Business to Business*), para todo lo que es comercial o industrial; B2C, para lo que es doméstico; y una parte mayorista o de automoción. Antes del contexto de la pandemia, la organización se encontraba en la preparación de poner en marcha un plan estratégico y lineamiento para los siguientes 5 años, es decir, del 2020 al 2025. Además, destaca que en Perú el mercado de GLP es muy competitivo a diferencia de otros países en Latinoamérica, como Chile, Argentina y Ecuador. En el mercado nacional, hay más de 70 empresas compitiendo, con más de 120 marcas, y está sumamente normado, pero es poco fiscalizable, y ello está reflejado en su alto nivel de informalidad. A pesar de ello, SOLGAS ha logrado sobresalir debido a su cultura de seguridad, pasión por sus clientes, trabajo en equipo, crecimiento rentable y búsqueda de eficiencia. Por el lado del gerente de riesgo operacional, Cristian Morales (C. Morales, comunicación personal, 13 de julio de 2021), el entorno de SOLGAS antes de la pandemia se caracterizó por procesos de adaptación lentos, y cuando llegó la pandemia se convirtió en una empresa resiliente que usó toda su experiencia y la de su equipo para acelerar los procesos de digitalización y velocidad en los cambios. Además, según la gerente de abastecimiento, Susana Vila, (S. Vila, comunicación personal, 14 de julio de 2021), se identificó que SOLGAS antes de la pandemia se encontraba en un proceso de consolidación, con un equipo joven, en una empresa con 65 años en el mercado. Con la pandemia, SOLGAS maduró al enfrentar la crisis, se consolidó y creció a la fuerza. De acuerdo al jefe de riesgos y cobranzas (M. Yangali, comunicación personal, 30 de julio de 2021), la pandemia tomó a SOLGAS en una etapa de transición, pues venían de un cambio de gerencia general, la cual también trajo nuevas ideas innovadoras y formas de trabajo para la organización. Antes de la pandemia, se venía viendo el plan estratégico e innovación tecnológica, las cuales se pusieron en pausa de manera momentánea al llegar la crisis. Además, el jefe de riesgos y cobranzas indicó que en un inicio se pensó que los contagios y declaración del Estado de Emergencia iban a ser algo temporal, pero luego tuvieron incertidumbre respecto a su duración. A pesar de ello, el plan estratégico que se planteó fue reanudado, y se replantearon ajustes o cambios en las inversiones de SOLGAS.

Por otro lado, el gerente de recursos humanos, Renzo Rufasto (Comunicación personal, 16 de julio de 2021), mencionó que el entorno de SOLGAS fue muy complejo por la adaptación remota, y también fue un entorno duro por los contagios y desconocimiento del virus. De la misma manera, el gerente de tecnología, George Aedo (G. Aedo, comunicación personal, 7 de julio de 2021), mencionó que, durante la pandemia, el entorno de SOLGAS atravesó un ambiente volátil, de incertidumbre, complejo y ambiguo, lo que conllevó a un proceso de cambio organizacional en todo sentido. Además, el gerente comercial, Eduardo Catter (E. Catter, comunicación personal, 14 de julio de 2021), indicó que la pandemia tomó a SOLGAS desprevenido, sin embargo, creyeron tener la capacidad de reaccionar rápidamente conforme al análisis de la magnitud del entorno de crisis. A pesar de ello, se encontraron lejos de poder hacer frente a este de manera adecuada. De la misma manera, el gerente de administración y finanzas, Rodrigo Perera (R. Perera, comunicación personal, 27 de julio de 2021), mencionó que, al inicio de la pandemia, la organización no tenía un entendimiento sobre hasta dónde podía llegar la crisis del Estado, y que, además, SOLGAS era una empresa tradicional que no estaba preparada para lo que se venía, por lo que tuvieron que aprender en el proceso, con errores, estrés y horas de trabajo. La primera pregunta que se hicieron fue cómo seguir operando siendo una empresa de bienes básicos. Por último, de acuerdo al gerente general, Gonzalo Zúñiga (G. Zúñiga, comunicación personal, 28 de julio de 2021), SOLGAS, al pertenecer a un sector esencial, tuvo una reducción pequeña de su parte operativa durante la pandemia, por el mismo hecho de que este tipo de negocio podía seguir operando bajo ley al ofrecer un bien esencial. Sin embargo, fue necesario realizar una gestión con las autoridades para seguir operando y también asegurar la seguridad operacional interna y externamente en la organización.

En cuanto a las formas de adaptabilidad de SOLGAS, durante la crisis por el COVID-19 y posterior al Estado de Emergencia, se encuentran diversos factores. Para el gerente de TI, fue importante una concientización por parte de todos los responsables de las áreas en SOLGAS sobre el cuidado del dinero de la empresa como si fuese suyo. Además, SOLGAS se adaptó mediante estrategias rápidas, gestión del ambiente hacia afuera y adentro, garantizando el entorno del personal y cuidando que las operaciones de la empresa no se vean afectadas, siempre considerando y cuidando el factor humano. También describió que el factor del liderazgo en SOLGAS fue clave para hacer frente al entorno, por parte de la gerencia y con el soporte de la matriz en Chile. Otro aspecto importante fue la tecnología existente en SOLGAS, la cual le permitió las herramientas para tomar acciones con rapidez y soportar el trabajo en modalidad virtual, así como infraestructura que permitió la continuación de las operaciones en planta para los empleados operativos. Es importante mencionar que, dentro del cuidado del factor humano,

SOLGAS no tomó medidas como el recorte de personal o reducción salarial, aspectos que se dieron en otras empresas debido a la crisis.

Por el lado del gerente de riesgo operacional, se tuvieron que hacer gestiones de forma gremial con la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía para lograr que la autoridad otorgue una concesión con los plazos de ejecución de los compromisos ambientales que se establecieron. Además, en el proceso de envasado de los cilindros, por escasez de personal, se tuvieron que omitir algunos puestos de trabajo en la línea de producción. Por este proceso, se tuvieron que hacer contrataciones temporales y cubrir los puestos de trabajo en planta con el personal de otras áreas. Para ello, se hizo una convocatoria voluntaria al personal administrativo que no estuviera en situación de riesgo, se capacitó y se transfirieron a los puestos de producción que fueran sencillos. Posteriormente, se identificó que la situación no mejoraba y decidieron hacer contrataciones a plazo fijo para el trabajo operativo. Otro aspecto que resaltó fue la agilidad en el proceso de aprendizaje por parte de los miembros de la organización, así como el cuidado del personal: SOLGAS siempre va más allá de lo que la ley exige. Si bien las indicaciones del Estado fueron tener al personal mayor de 60 años vulnerable, se colocó al personal desde los 55 años. Ello produjo una pérdida de personal significativa, por lo que se adelantó el proceso de trabajo en modalidad virtual, se colocaron movilidades para todo el personal de planta, sistemas de lavado y desinfección de cilindros, y se implementó un bono que hasta ahora se entrega al personal que va a las plantas, con la finalidad de que estén tranquilos y puedan solventar sus gastos. También se extendieron las medidas de protección a los contratistas y se establecieron puntos de hidratación en planta, zonas de respiración y zonas de desinfección, todo ello mediante la comunicación que se estableció con el personal.

De acuerdo al gerente de abastecimiento, en un inicio se desplegaron acciones conservadoras, pero al identificar que el Estado de Emergencia y pandemia se estaba extendiendo, reformularon la estrategia: mantener la continuidad del negocio y satisfacer a los grupos de interés, principalmente, mantener a salvo y en buen recaudo al personal. Se tomaron estrategias de rotación de personal con la finalidad de salvaguardar a las personas, entre ellas, separar al personal en dos cuadrillas para las plantas. Mientras una cuadrilla estaba 15 días trabajando, la otra descansaba y se mantenía en modalidad virtual. Esta administración de personal llevó a SOLGAS a replantear la distribución de horas de trabajo: se cambió el proceso de la descarga del buque, de 10 personas a 5 a bordo y 5 en una lancha.

Por el lado del gerente de RRHH, se mencionó que una acción principal y que a la vez fue un proceso de aprendizaje en SOLGAS, fue la empatía, la cual consiste en entender a un empleado que puede estar pasando por un problema familiar a raíz del brote del virus, y ello debe

entenderse en la vida laboral. Es importante destacar que el proceso de adaptación al trabajo virtual desde casa ha tenido dificultades, por lo que se podría decir que un gran número del personal de la organización buscan una modalidad mixta, en la que también se tenga el componente presencial. Por otro lado, no hubo una nueva atribución de responsabilidades o estructuración en la integración de las distintas actividades. Lo que sí hubo fue una mayor comunicación a nivel del comité gerencial y buscar una mayor integración de las áreas a nivel transversal.

Por otro lado, el gerente de operaciones, Gerald Rosales (G. Rosales, comunicación personal, 16 de julio de 2021), mencionó que verificaron tres puntos importantes: maximizar la satisfacción laboral, maximizar el compromiso organizacional y minimizar la rotación del personal. Además, se moduló el estrés laboral provocado por la crisis, a través del otorgamiento de tiempos específicos para tener actividades familiares, y eliminar el espacio laboral durante los fines de semana y viernes en la tarde. Por otro lado, mencionó que se implementaron contrataciones temporales de nuevo personal que ayude a soportar algunas operaciones auxiliares y eso ayudó a cubrir las necesidades del mercado. Por otro lado, se capacitó al personal, mediante el Área de Salud de SOLGAS, la cual ayudó a comprender mejor el efecto del virus y qué medidas tomar. Con ello, se tomaron acciones que protegían la salud de los empleados y que estaban amparadas en la ley, como la entrega de mascarillas, caretas, implementación de seguro EPS, y distanciamiento, al tener divididos los comedores, con la implementación de un lavapiés y ventilación. Otro punto importante fue hacer las pruebas de antígeno y pruebas rápidas, las cuales ayudaron a disminuir el grado de ausentismo en las plantas. Se comprobó la efectividad de las medidas cuando se tomó la prueba a personas que habían estado cerca de un empleado contagiado, y salieron libres de virus. Por otro lado, la empresa asumió un gasto dirigido a ayudas salariales para el personal, en forma de un bono diario para el personal que iba a planta. Ello ayudó a mantener la satisfacción laboral y seguridad para las familias, además de generar un sentido de compromiso y agradecimiento con SOLGAS, y por ende, mayor productividad. Finalmente, se utilizó como estrategia la generación de eficiencias en todo el circuito operativo y administrativo, mediante la reformulación de procesos productivos, eliminando desperdicios.

De acuerdo al gerente comercial, durante la pandemia la organización actuó de manera coordinada y veloz, y se priorizó la protección a las personas, minimizando el contagio y cumpliendo la norma sanitaria de manera estricta. Ello se desplegó en una gestión de protocolos de acceso, como las declaraciones juradas para ingresar a trabajar a plantas y oficinas, transporte para una movilización segura, buen manejo y cuidado con los equipos, uso de equipos de protección personal y el otorgamiento de un bono adicional por el riesgo que han enfrentado por ir a trabajar a las plantas. Además, considera que al 2020, SOLGAS ha cerrado sus indicadores

muy por encima de lo que pensaron cuando enfrentaron la pandemia al inicio, principalmente por el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por el lado del jefe de distribución, Wilbert Salas (W. Salas, comunicación personal, 26 de julio de 2021), se menciona que se buscó mejorar la eficiencia en el transporte, y conforme se fueron reactivando los sectores, fueron ajustando sus operaciones hasta alcanzar la eficiencia deseada y sostenerla conforme reactivaron los negocios. Por otro lado, cada vez que se detectaba un problema o impedimento en la distribución operativa, era comunicado a los operadores logísticos, al área de *Security* y la municipalidad, para esclarecer el entendimiento normativo lo más rápido posible. El área de *Security* tenía contacto directo con la policía en el ámbito de su jurisdicción y aclaraba la situación. Para aclarar este punto, el gerente de administración y finanzas menciona que el área de *Security* en SOLGAS se encarga de la seguridad sobre las operaciones en la entrega de los productos hacia otros proveedores o clientes finales, de manera que antes de la pandemia, esta área escoltaba el transporte cuando el activo era importante. Durante la pandemia, el área tomó un papel protagónico al asegurar la seguridad del personal y los movimientos para las operaciones, contactando a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, así como gestionando que los operativos tengan la documentación normativa necesaria y así eliminar el temor de ser interrumpidos o detenidos por operativos policiales que demanden los requisitos legales.

De la misma manera, el gerente de administración y finanzas, resaltó el trabajo del área de *Security* para hacer circular al personal de SOLGAS y otorgar su soporte cada vez que un camión era parado por una autoridad en medio de las operaciones. Además, destaca el aseguramiento de la continuidad del negocio y la salud del personal, en donde se implementaron medidas como el seguro EPS, movilidad y taxis para traslados, bonos para los empleados en base a su esfuerzo, los cuales significaron un esfuerzo económico grande para SOLGAS, así como todas las medidas de seguridad necesarias como el seguimiento de protocolos, desinfección de manos, limitación de aforos y la separación de áreas. Por otro lado, si se contagiaba un empleado, se asumía que todos los demás estaban contagiados y se aplicaban pruebas de descarté, así como trabajo por turnos para sostener la parte operativa.

De acuerdo al subgerente comercial B2C, a raíz de la pandemia cambiaron los objetivos que se tenían definidos, por lo que se adicionaron nuevos negocios, se ajustaron los canales de comercialización, se expandió la red de distribuidores y se buscó la eficiencia y optimización en recursos y personas. Por otro lado, SOLGAS obtuvo resultados del ejercicio más altos de lo esperado, e incluso obtuvo mayores volúmenes en comparación con los años anteriores,

principalmente atribuido a su capacidad, infraestructura y nivel de respuesta, dado que cuentan con esferas de almacenamiento y ello les da una autonomía importante frente a los competidores.

Por el lado del jefe de riesgos y cobranzas, la organización hoy en día ya se encuentra adaptada al COVID, y menciona que fue importante que SOLGAS haya permitido el trabajo en modalidad virtual desde casa, principalmente por el temor a ser contagiados en las oficinas y por la flexibilización de sus horarios, debido a que en casa también se tienen otros asuntos y actividades. La separación entre el tiempo de trabajo y el tiempo familiar se supo manejar bien. A pesar de ello lo mencionado, si existía la necesidad de ir a la oficina, debían hacerlo. Por otro lado, estas facilidades se atribuyen al liderazgo y gestión de la gerencia general en SOLGAS, hacia los distintos niveles de la organización. Dentro de las estrategias tomadas, el área comercial tuvo un papel muy importante en la cobranza. Normalmente, el área de riesgos y cobranzas controlaba la cobranza al momento de liberar un pedido. A raíz de que muchos clientes dejaron de comprar, el control de la cobranza casi dejó de existir. Es importante mencionar que SOLGAS tiene 14,000 clientes dentro de su cartera, una cantidad muy complicada de darle cobertura. Por el lado del riesgo, fueron más cautos al saber a qué cliente darle crédito y a qué cliente no, teniendo en cuenta su comportamiento histórico con SOLGAS o empresas terceras. Además, replantearon la toma de decisiones sobre las inversiones que mantiene la organización, por ejemplo, respecto a sus oficinas, debido al éxito del trabajo en modalidad virtual como forma de organización.

En cuanto al gerente general, se indicó que SOLGAS se adaptó bien al entorno de COVID, de manera que elaboraron las medidas necesarias para ofrecer seguridad y tranquilidad al personal, con la finalidad de que pueda seguir operando. Se aplicaron medidas preventivas para el ingreso y salida de las plantas, movilidad privada y un bono diario para el personal de planta. Por otro lado, se trabajó con autoridades, e Instituciones Públicas, como el Ministerio de Energía y el Ministerio de Defensa, con la finalidad de que exista un entendimiento por parte de las Municipalidades y Policía Nacional, sobre que el GLP es un bien esencial para las personas, debido a que en un inicio existió confusión respecto a este, de manera que las autoridades en distintas zonas del Perú tenían un desconocimiento sobre qué podía considerarse esencial, y qué era un hidrocarburo.

Por último, sobre la perspectiva en el uso de innovación, el gerente de TI, gerente de riesgo operacional y gerente legal, Alicia Diaz (A. Diaz, comunicación personal, 23 de julio de 2021), mencionaron que SOLGAS ha utilizado nuevos o significativamente mejorados productos, procesos, métodos, prácticas u organizaciones en la empresa como medio de adaptabilidad frente al contexto del COVID-19. Por otro lado, la gerente legal indicó que principalmente esto se debe a la sistematización que ejecutó SOLGAS, por medio de los proyectos que está desarrollando el

área de TI en la pandemia. Por otro lado, de acuerdo al gerente de abastecimiento, la adaptabilidad que se dio en SOLGAS no tuvo un componente de innovación en sí, sino que esta se atribuye más a la búsqueda de la maximización de la eficiencia. Para el gerente de RRHH, gerente comercial y jefe de distribución, los cambios significativos que ocurrieron en SOLGAS, como innovaciones, principalmente se atribuyen a la virtualidad como forma de trabajo y uso de soportes tecnológicos como Teams, Google Meet y Zoom. Ello involucra la interacción, comunicación y reuniones desde el hogar, sin un lugar fijo de trabajo. De acuerdo al jefe de distribución, hay que resaltar la eficiencia lograda, por medio del análisis de datos, información histórica y comportamiento de clientes, para predecir comportamientos de consumo en una situación normal y en el escenario de pandemia, datos que se recopilaban durante el 2020, y en el 2021 se están utilizando con la reactivación de casi todos los negocios. Finalmente, según el gerente general la innovación fue parte de un proceso largo, y también fue forzada por la coyuntura, debido a las acciones tomadas para rehacer la forma de trabajar, operar dentro de la planta e implementar las medidas necesarias para poder operar.

2.2. Retos de la organización.

De acuerdo al gerente de TI, la llegada del COVID-19 fue un cambio brusco para los empleados, por el hecho de adaptarse de un día para otro a las herramientas del trabajo en modalidad virtual, tanto con los clientes como con los proveedores. Aun cuando se tenía el soporte tecnológico para hacerlo, no todos lograron adaptarse fácilmente, pues no estaban preparados. Por el lado operativo, las plantas redujeron sus turnos de atención y se tuvo que dar soporte al personal, gestionar accesos a oficinas, brindar equipamiento. Por el lado administrativo, se tuvo que asegurar que cada persona tenga las herramientas para poder desarrollar su trabajo del día a día de manera remota.

El gerente de riesgo operacional, Christian Morales, menciona que se han tenido diversos impactos, desde inversiones no presupuestadas hasta caídas en la calidad. Primero, que ha sido un proceso de aprendizaje acelerado, el cual continúa hasta mitad del año 2021. Se volvió a hacer la distinción entre lo operativo y administrativo. En lo administrativo, hubo un impacto por la ansiedad en el personal, angustia y un proceso de adaptación difícil por el trabajo en modalidad virtual. Con respecto al lado operativo de la empresa, se detalla que el impacto en el personal de planta se dio desde un inicio, pues se debía tener cuidado por la incertidumbre de saber si alguien estaba contagiado o no, pues el miedo se expandía. Como medida preventiva, se tuvo que adaptar las 9 plantas a nivel nacional con el fin de mantener la operatividad, controlar la ansiedad de los operarios y poder manejar las bajas de personal que empezaron a presentarse. Dicho esto, hubo

un impacto en la velocidad de producción por la inasistencia del personal, pues la ausencia en la masa obrera fue de un 80%.

El gerente de riesgo operacional también menciona que el personal que asistía a trabajar se encontraba distraído por el peligro del COVID-19 y hubo una caída en los temas de disciplina operacional. Debido al ausentismo, los jefes de planta dejaron de realizar mantenimientos programados, que en una primera vista no eran primordiales, con el objetivo de mantener la operatividad. Sin embargo, dichos mantenimientos empezaron a impactar en la operatividad y fueron corregidos antes de que los problemas se agravaran. Siguiendo la línea de idea, se tuvo el reto de cómo continuar las capacitaciones de manera remota. El gerente de riesgo operacional menciona que la organización maneja un sistema de gestión llamado “*Operation Integrity Excellence Model*”, por sus siglas OIEM, y es un modelo de excelencia operacional. Uno de los elementos del modelo habla de las competencias del personal e impulsa a la organización a mantener capacitado al personal en lo que hace y ayuda a lograr un desarrollo profesional en ellos. Cabe mencionar que este modelo de excelencia se desarrolla a nivel regional. Se viene desarrollando hace 3 años y su implementación oficial estaba prevista para el año 2020, pero la llegada del COVID-19 retrasó la oficialización del modelo de excelencia. Como resultado, se tuvieron que reinventar y adaptar las competencias del personal en temas de estudios de riesgo, estudios ergonómicos, trabajar de manera remota, etc. Finalmente, otro aspecto importante fue el impacto en los compromisos ambientales, pues SOLGAS debe cumplir los compromisos que están inscritos en sus instrumentos ambientales, pero la coyuntura dificultaba esto.

El reto que genera mayor ruido al gerente de abastecimiento es la obligación que tuvieron de reorganizar su forma de trabajo, pues SOLGAS tenía una manera rutinaria de realizar las cosas, de relacionarse con los clientes o proveedores, menciona que era una manera tradicional. Entonces, el reto se encuentra en tener que adaptar las acciones rutinarias a la nueva forma de trabajo, el trabajo a distancia, trasladar los procesos tradicionales de una organización a una forma moderna. Un ejemplo claro son las negociaciones de los contratos a largo plazo con los proveedores para abastecer la planta, con duración de 2 o 3 años. Antes estas negociaciones eran presenciales y el solo hecho de negociar de manera virtual, sumando el entorno del COVID-19, dificultaba el proceso porque no se sabía cuándo iba a durar la situación traída por la pandemia. Existían proyectos que se pensaban retomar en 15 días, por ejemplo, lidiar con la distracción de las personas, la incertidumbre de cada una de ellas en su vida personal y la coyuntura, los cuales generaron un gran reto para el abastecimiento de la organización.

Renzo Rufasto, gerente de RRHH, menciona que el primer reto fue el de adaptación porque el personal no estaba relacionado a los aplicativos para realizar reuniones virtuales.

Entonces intervienen los temas de capacitación y liderazgo, y aprender a llevar los temas de manera remota. Se menciona que hay una diferencia notable entre gestionar personas de manera presencial y de manera remota. El impacto sobre la vida familiar fue grande, existían pequeños espacios de ocio para el personal y poca interacción para compartir con los compañeros. Además, dentro del contexto del COVID-19 se tuvo que trabajar todo el tiempo desde casa, cumpliendo las 8 horas diarias. Entonces el impacto emocional en el personal fue importante. Se tuvo que aprender a manejar el miedo que existía al pretender continuar con una vida rutinaria que no iba a volver a la normalidad, pues nadie sabía lo que iba a suceder en los siguientes meses.

Se identificó, de acuerdo al gerente de operaciones que los efectos de la pandemia tuvieron mayor presencia en la parte administrativa del negocio debido a la nueva forma virtual de trabajo, debido a que antes se tenía un espacio de trabajo físico. El *home office* fue un cambio rápido en la forma de trabajar y en un inicio la organización no estaba preparada para adecuarse, teniendo en cuenta que en un espacio de trabajo desde casa, la familia se ve involucrada y también se atienden a los deberes de casa. Con el tiempo, el estrés se controló, específicamente por un balance entre el trabajo y la vida personal, siempre viendo que la operación siga fluyendo. Al inicio de la pandemia se pensaba que era necesario tener reuniones de manera seguida para tener una supervisión constante del personal y asegurar que estuvieran cumpliendo con sus actividades y reducir distracciones. Como resultado, se generó un ambiente de estrés, pero se fue modulando hasta dejar espacios y situaciones correspondientes a la vida familiar.

Según el gerente de operaciones, en el lado productivo de la organización, hubo una gran cantidad de personal que no asistía a trabajar por el hecho de ser vulnerable. Ello impactó en un menor nivel de producción y no se produjo lo suficiente según la necesidad del mercado. Siempre estuvo el temor a contagiarse y que se esparza el virus entre todos los operarios, a pesar de contar con todos los controles sanitarios necesarios, entonces la salud fue importante porque, finalmente, impactó en los niveles de producción durante los primeros meses de la pandemia. Como una visión general del efecto de la pandemia, durante el 2020 no se llegó a los objetivos planteados en cuanto a producción. Ello se debió a la ausencia del personal contagiado y por los negocios que dejaron de operar a nivel nacional, como hoteles o restaurantes.

Para el gerente comercial, el COVID-19 afectó por dos frentes: clientes corporativos y la venta de cilindros. En el caso de los clientes corporativos, muchos se vieron obligados a cerrar sus operaciones por la cuarentena impuesta por el Gobierno. Entonces, los niveles de consumo disminuyeron en el lado corporativo. Por el lado del negocio residencial, la venta de cilindros, ese segmento del negocio creció un 10% respecto a una época normal, pues las personas estaban en casa y existió un mayor consumo. El gerente comercial menciona que el trabajo de campo se vio

sumamente afectado por la obligación de mantenerse en los hogares. El trabajo de campo es una de las fortalezas de la organización, pues es donde se está en contacto con los clientes, distribuidores, socios, etc. Una vez que se empezaron a reactivar los negocios, fue imposible observar, conocer y estar en contacto debido al trabajo limitado en las calles.

Desde el punto de vista del gerente legal, uno de los principales retos fue aprender a trabajar de manera remota y asumir el reto de aprender a comunicarse de manera virtual. Para el área legal, se requirió un doble esfuerzo, pues la comunicación, en un inicio, fue difícil y se tuvo que modernizar los mecanismos y herramientas legales que se manejaban. Por ejemplo, trasladar los contratos firmados a mano a un modo virtual, es decir, firmar documentos de manera electrónica. La organización tuvo que cambiar de un modo conservador a uno moderno. Se tenían muchas dudas en el área, pues no se tenía la seguridad sobre si la ley amparaba los documentos firmados electrónicamente, tanto al enviar documentos como recibirlos. Otro factor importante fue la recepción virtual de documentos legales en los organismos externos, pues ya no se contaba con un sello que garantice que el documento fue entregado. Era complicado saber hasta qué punto eran útiles los nuevos mecanismos o no. Sin embargo, la gerente rescata la utilidad de las reuniones virtuales, debido a que antes era necesario realizar viajes a provincia para realizar audiencias o salidas de oficina para dirigirse al juzgado o Centro de Lima, pero ese tipo de reuniones han pasado a ser totalmente virtuales y ayudó a poder encontrar nuevos modos de ahorro, tanto en tiempo como en dinero.

Por otro lado, según el gerente de administración y finanzas, un aspecto importante fue la circulación de camiones que transportaban GLP en horas restringidas, pues la policía no tenía conocimiento que los distribuidores contaban con autorización para circular. Menciona que la parte operativa de la organización funcionó relativamente bien a pesar de haber perdido volúmenes de producción debido a que la cantidad de gente no era suficiente en las plantas. Lamentablemente, los operadores no estuvieron exentos de contagiarse de COVID-19.

En el lado administrativo, el gerente de administración y finanzas menciona que los primeros meses fueron muy intensos, pues se contó con muy poco tiempo libre y mucho estrés, pues no estaban preparados para afrontar la situación, debido a que eran una empresa tradicional. Entonces, no estaba claro en qué momento uno se desconectaba del trabajo y empezaba la vida familiar. Durante el proceso, hubo un impacto en la fluidez de las actividades, puesto que la nueva modalidad generaba ineficiencias por la falta de costumbre de trabajar de manera remota. A ello se le debe sumar los deberes del hogar. Hubo una sensación de sobrecarga laboral y extensión de los horarios laborales por las ineficiencias generadas en el trabajo. A medida que pasaron los meses, se fue trabajando en el respeto de los horarios laborales, horas de almuerzo, y se mejoró.

Sin embargo, hubo impactos que no fueron negativos como la reducción de costos al no existir viajes laborales, renegociación de contratos y el hecho de dejar de arrendar oficinas, pues está definido que el esquema de trabajo va a cambiar. Las oficinas serán solo para reuniones que lo ameriten, donde se resuelva un problema complejo y desarrollen ideas. La idea es mutar a un esquema más flexible y mixto. El gerente mencionó también los problemas con la autoridad, pues los camiones eran detenidos por los policías, pero el problema fue disminuyendo con el paso del tiempo.

Con respecto a la información brindada por el jefe de distribución, el efecto del COVID-19 fue menor en el negocio de cilindros porque las familias se encontraban en casa y el consumo de gas doméstico se incrementó. Por el lado del gas industrial, el negocio bajó porque todas las empresas detuvieron sus operaciones y dejaron de comprar el producto, pero esto se fue reactivando por fases. A pesar de lo mencionado, los clientes que sí operaban fueron abastecidos y el producto se encontró disponible para ellos. Nuevamente se menciona el problema de lidiar con autoridades que no permitían operar, aun cuando se contaba con la autorización para circular, los mensajes del gobierno no eran claros y ello generaba una confusión en los policías, por ejemplo. A pesar de ello, el sector de hidrocarburos siempre estuvo autorizado a operar las 24 horas.

Según el gerente general, lo primero que se tuvo como reto fue el temor del personal hacia el virus. En segundo lugar, se menciona, nuevamente, la poca comunicación que existió entre las autoridades, tanto militares como policías, con respecto a qué negocios eran esenciales y cuáles no, pues sus camiones eran detenidos con frecuencia. Finalmente, la baja demanda del sector por el cierre de industrias, comercios y hoteles. Volviendo al primer reto mencionado por el gerente general, relacionarse con las personas de manera virtual y la forma de dar instrucciones fue diferente, debía ser concreta, pues cada uno tenía un propio contexto distinto al de los demás.

Durante la entrevista al subgerente comercial, encargado del segmento B2C, se mencionó que el consumo de GLP en hogares aumentó debido a que las personas no podían salir de casa, pero el sector comercial, B2C, cayó de manera importante, pues se mencionó, nuevamente, que se debió al cierre de muchos negocios consecuencia de las medidas tomadas por el gobierno. Como el consumo de GLP en hogares se incrementó, se tuvo que tomar el reto de armar un protocolo de seguridad para todo el personal de los distribuidores, también llamados socios estratégicos de SOLGAS, pues en B2C, el 100% de volúmenes de venta son movidos a través de ellos y se empezaron a parar las operaciones porque se contagiaban de COVID-19. Pasó algo similar en las plantas, como han mencionado otros gerentes, por el hecho de que los operarios se

contagiaban, provocando una menor cantidad de producción. Por ello, los volúmenes de venta también eran menores en ciertos territorios del país.

Finalmente, el jefe de riesgos y cobranzas detalló retos importantes presentados en su área. En primer lugar, a nivel general, producto de un mejor manejo de costos, se empezó a ser muy selectivo con las inversiones, pues se buscaba priorizar lo necesario e inmediato. El jefe detalla que a las personas les costó bastante adaptarse al trabajo en modalidad virtual, desde el manejo de herramientas tecnológicas hasta el manejo eficiente de tiempos, pues se empezaron a programar reuniones de manera seguida y quedaba poco tiempo para interactuar con personas directas a él dentro del trabajo. En cuanto a la parte funcional, el área de Riesgos y Cobranzas tuvo que enfrentar una evaluación detallada de clientes a quienes se les podía otorgar créditos, dependiendo de qué tan afectado haya estado su sector, o una ampliación de la fecha de pago a empresas que siguieron operando, pues, debido al cierre de muchos negocios, SOLGAS dejó de percibir una gran suma de pagos porque las empresas no compraban GLP y el control de la cobranza se minimizó.

2.3. Características de la adaptabilidad organizacional

Con respecto al nivel de aceptación y comodidad para tomar riesgos, el gerente de riesgo operacional mencionó que la organización sí comprende la toma de riesgos prudentes. Dentro de SOLGAS, se les conoce como riesgos tolerables y están definidos dentro del modelo de excelencia OIEM. El gerente menciona que se cuenta con una matriz para evaluar y gestionar el riesgo. La matriz ayuda a evaluar cada decisión e involucrar a cada parte de la organización que pueda ser comprometida. El fin de la evaluación del riesgo es llevar cada riesgo a sus condiciones mínimas. Cuando se trata de una norma legal, la organización asume los costos que impliquen la norma, aun cuando el costo de la multa de no cumplir con una norma sea menor al costo de cumplir con ella. Además, se mencionó que los líderes de la organización se sienten cómodos tomando riesgos prudentes, siempre y cuando sean evaluados en función de la metodología mencionada, y llevando el riesgo a su condición mínima. También se mencionó que los líderes de la organización se aseguran que la toma de riesgos sea entendida por todos. Todos los empleados que participen de la evaluación de un riesgo deben ser capacitados según el modelo de excelencia.

En cuanto al nivel de consideración de nuevas ideas, el gerente de TI, Recursos Humanos, legal, operaciones, gerente general, jefe de distribución y jefe de riesgos y cobranzas mencionaron que los líderes sí toman en cuenta ideas de los miembros de la organización. Las ideas se pueden distribuir en dos áreas: operativa y administrativa. Por el lado administrativo, el gerente de TI menciona que se ha reforzado la comunicación a nivel interno y cada gerencia tiene reuniones mensuales con su equipo con el objetivo de recoger nuevas opiniones o ideas. Durante el periodo

del 2020, se hizo énfasis en recoger información con respecto al estado de salud de las familias de los empleados. La gerente legal mencionó que los líderes realizaron un buen manejo de la situación de la pandemia, pues es de suma importancia la percepción que tenga el líder sobre la situación. Además, la gerente comenta que se apoya mucho de su equipo y la capacidad que tienen para generar ideas, y que se tienen comités de gerencias en donde se aprovecha el espacio para compartir ideas entre los miembros de la organización. El comité gerencial fue mencionado también por el gerente general y añadió que son reuniones permanentes. También, el jefe de riesgos y cobranzas mencionó que SOLGAS se caracteriza por ser una organización horizontal, pues se comparten ideas de todas las áreas. Añadió que las reuniones entre equipo permitían conversar a profundidad con las personas que le reportaban y era fácil convocar reuniones con personas de otras áreas para obtener una opinión con el fin de tomar una decisión integral.

Dentro del área operativa también se reciben ideas de todos los operarios, pues, según el gerente de operaciones, aquellas ideas fueron las más importantes porque ellos se encontraban dentro de la operación y se aclaraban dudas para evitar desacuerdos. También comentó que las situaciones de cuidado siempre son conversadas con los operarios. El jefe de distribución también comentó que las mejoras ideas nacen de aquellos que están en la parte operativa, pues era de suma importancia escuchar sus preocupaciones debido a la coyuntura, siempre generando ideas para cambiar turnos de camiones, modalidad de programación, y proponiendo soluciones a los problemas que traían abajo la eficiencia de la operación. Tanto el gerente general y el gerente de operaciones mencionaron que SOLGAS cuenta con un sindicato, el cual cuenta con condiciones que siempre deben ser discutidas con la parte administrativa. Por ello, existen comités entre las gerencias y sindicatos, y se resaltó el hecho que mantener un sindicato es una tarea compleja y difícil.

Siguiendo con la siguiente característica que es el nivel de promoción de colaboración para el conocimiento dentro de la organización, el gerente de TI menciona que los líderes permiten un mejor análisis de la información entre sus miembros, pues es importante para poder tomar decisiones, así como tener los datos transparentes. Un detalle de ello es la visita de todos los gerentes a las distintas plantas para poder recolectar comentarios del personal. Tanto el gerente de TI como la gerente legal mencionan que la organización fomenta un espacio para que los empleados puedan compartir sus ideas. Además, ambos gerentes mencionan que los mismos líderes crean un espacio de discusión. Como se mencionó, existen comités gerenciales en los que se comparten ideas. Partiendo de esta idea, la gerente legal menciona que cada 15 días se da el comité gerencial y cada gerencia un número de temas, las cuales son abarcadas desde los distintos puntos de vista y cada gerencia es libre de opinar y contribuir, pues cada uno tiene un enfoque distinto y eso es lo que enriquece la reunión. Además, el gerente de TI menciona que el hecho de

crear un espacio para compartir ideas juega un papel importante en la retención del personal porque son escuchados y eso es importante. Asimismo, el jefe de riesgos y cobranzas menciona que, por la coyuntura, se han implementado varios proyectos con el fin de beneficiar a la organización y muchos de ellos han requerido la participación de diferentes áreas y sus ideas para poder tomar una decisión integral.

Continuando con el nivel de promoción de colaboración para el conocimiento, el gerente de riesgo operacional menciona que la organización cuenta con un área de control y procesos cuya función es ver qué procesos están estandarizados y cuales necesitan serlo. Cuando se identifica un proceso que necesita un ajuste, se contacta a las áreas responsables para elaborar un lineamiento a cargo del área de procesos. Dicho lineamiento pasa por el área de riesgo operacional. Se menciona que este procedimiento requiere de la participación de todos los que se vean involucrados. Un punto importante fue el desarrollo de un plan de continuidad de negocio y plan de contingencia para cada planta, tanto para las plantas en provincia como las dos plantas principales de envasado y almacenamiento. En los planes se detalla un mapeo y definición detallada de los riesgos internos y externos, junto con los mecanismos en caso algún riesgo se manifieste.

Para complementar lo mencionado por el gerente de riesgo operacional, el jefe de distribución menciona que SOLGAS se caracteriza por tener una buena gestión de procesos. Estos se tienen mapeados, pero durante el año 2020 se han fortalecido aún más, debido a que se han generado más procedimientos que se ajustan a la nueva realidad. gerentes de SOLGAS han comentado que se fomenta un ambiente para poder brindar ideas, el gerente general hace énfasis en que la organización opera en un sector regulado y existen normas claras de lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer. La creatividad es buena, pero menciona que SOLGAS es una organización centralizada, refiriéndose a la flexibilidad en la toma de decisiones, pues se debe tener un buen conocimiento legal del sector y no salirse de los bordes de la legalidad.

Por último, el cuarto nivel corresponde a la compensación de la adaptabilidad personal. Dentro de este nivel, el gerente de RRHH mencionó que, formalmente, no se tiene un plan de recompensa para aquellos empleados que aporten nuevas ideas, la posibilidad de proponer nuevas ideas siempre está abierta, pero su fin no es la obtención de una recompensa, ya sea intrínseca o extrínseca.

2.4. Proceso de adaptabilidad organizacional

Sobre el proceso de adaptabilidad organizacional, basado en la literatura de Basadur y Gelade (2006), se puede identificar que SOLGAS aplicó durante la pandemia, aspectos

relacionados al reconocimiento y generación de oportunidades a partir de problemas que afecten a la organización, su análisis, elaboración de plan de acción e implementación del mismo.

Es importante indicar que existe un proceso establecido en SOLGAS para la implementación de planes de acción. De acuerdo al jefe de riesgos y cobranzas, los líderes tienen reuniones semanales con sus asistentes, quienes alcanzan los reportes de resultados y se plantean los problemas pendientes que hayan podido ocurrir. A partir de ello, el equipo discute y analiza la magnitud del problema y si amerita tomar acciones al respecto. De ser así, se discuten ideas sobre cómo podría solucionarse y los recursos que implica, siendo humanos, tiempo e inversión. Esta información es aterrizada en un plan de negocio o *business case*, y es presentado al gerente del área a manera de exposición. Una vez expuesto, el gerente otorga sus observaciones, preguntas, recomendaciones y finalmente, aprueba o rechaza el plan para ser tomado en consideración a futuro. Si este es aprobado, el gerente del área deriva el plan al gerente general para una aprobación final. Si es aprobado, el caso de negocio regresa al equipo inicial y se inicia la etapa del seguimiento de la ejecución del plan.

Dicho ello, se procede a describir la información obtenida sobre la etapa de generación. De acuerdo al gerente de TI, SOLGAS reconoce las oportunidades en los problemas que deba enfrentar. Sin embargo, están en proceso de mejorarlo, pues el propio entorno de la pandemia lo ha ameritado, y la organización está buscando la participación de todos los involucrados, sin importar el nivel organizacional en el que se encuentren, es decir, desde el gerente hasta el operativo, quien se le considera posee mayor conocimiento. Se busca que todos compartan la información a saber, discutan, sean escuchados y propongan sus propias ideas. De acuerdo al gerente de riesgo operacional, en un inicio la organización no pudo reconocer las oportunidades cuando llegó el COVID-19. Sin embargo, pasado el año, las pudo identificar. Una de las oportunidades identificadas es mantener el trabajo en modalidad virtual, debido a que este puede permitir ahorros en costos de inversión por el alquiler de oficinas. Por el lado de la gerente Legal, afirma que la organización reconoce de manera proactiva las oportunidades y problemas presentados en el entorno, especialmente por lo que transmiten los líderes en SOLGAS, quienes tienen una actitud positiva para extraer una oportunidad de un problema presentado, y es lo que enseñan al personal del cual están a cargo. Esta búsqueda de oportunidades en problemas, principalmente ocurre en la gerencia comercial, la cual es central en el negocio. Esta postura también es compartida por el gerente general, quien hace hincapié en la incertidumbre y volatilidad del día a día, en un sector regulado con cambios normativos, en donde la organización tuvo que acomodarse en el camino.

Sobre la etapa de conceptualización, el gerente de TI, gerente de riesgo operacional, gerente de abastecimiento y jefe de distribución mencionaron que en SOLGAS sí hubo un análisis de las oportunidades identificadas a partir de la pandemia, principalmente, a partir del plan de acción derivado de los planes de continuidad del negocio, donde se identifican los problemas y se abordan. Por otro lado, la gerente de abastecimiento mencionó que se elaboraron distintos tipos de análisis enfocados en la eficiencia, pues el COVID demostró que con las cuadrillas de personal que tenían por turnos, la producción era la misma, en comparación a la forma previa de trabajar antes de pandemia, por lo que el cambio se encontraba en la eficiencia o la forma de programar a las personas. De la misma manera, el jefe de distribución indicó que se hizo uso de análisis de eficiencia, observando los datos, información histórica y comportamiento de los clientes, con la finalidad de predecir comportamientos de consumo. Desde otro punto de vista, el gerente de RRHH mencionó que un análisis formal no necesariamente había ocurrido, pero sí era un aspecto del día a día en el trabajo el cuestionarse cómo adaptarse a la nueva normalidad y cómo trabajar con las nuevas formas de organización. De la misma forma, la gerente legal indicó que particularmente desde el punto de vista legal no se tienen indicadores o mecanismos que puedan otorgar retroalimentación en cuanto al análisis de las oportunidades encontradas, pero que es realizado en las otras áreas de la organización. Por el lado del gerente general, el análisis que elabora la organización parte del plan estratégico de la empresa, que elaboraron durante el 2020, en donde está plasmado a dónde quieren llegar y cómo hacerlo.

Sobre la etapa de optimización, los gerentes de TI, riesgo operacional, abastecimiento y gerente general mencionaron que sí se elabora un plan de implementación en el cual se contrastan y validan las oportunidades reconocidas. El gerente de riesgo operacional menciona que el plan estratégico deriva en un plan de acción y ejecutar el plan de continuidad de negocio. Asimismo, el gerente general mencionó que el plan estratégico fue elaborado con un horizonte de 5 años con métricas concretas en un plazo de 10 años. Pero con respecto a la coyuntura traída por el COVID-19, se tomaron acciones que estuvieron basadas en la prueba y error, pero fueron fundamentales para que la operación continúe.

Sobre la etapa de implementación de los planes de acción, el gerente de TI menciona que era requerido una declaración jurada para el ingreso a las instalaciones, brindar equipamiento de seguridad y control a todo aquel que ingrese. Por su lado, el jefe de distribución menciona que fue sumamente importante definir fechas para las acciones, pues fue algo destacable viniendo de la gerencia general. Ello ha enriquecido la organización, el estilo de las gerencias, jefaturas y del mismo negocio. El jefe de riesgos y cobranzas detalló que para poner en marcha una nueva acción como solución a un problema, primero se debe detallar si es un problema que amerita una solución inmediata, ver qué áreas necesitan intervenir con el fin de hacer un mejor uso de recursos. En caso

se decida que es necesaria la resolución del problema, la decisión de resolver el problema va escalando hasta tener el visto bueno de la gerencia encargada. Sin embargo, el jefe de riesgos y cobranza detalla que es importante la participación de los que están en primera línea, pues ellos son los que identifican el problema. Finalmente, el gerente de riesgo operacional menciona que existe un área de Control y Procesos que cumple la función de una auditoría a nivel interno al gestionar y realizar un seguimiento a los planes de acción para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización. El resumen de los hallazgos sobre adaptabilidad se encuentra en el Anexo Q.

3. Procesamiento de información de trabajo de campo sobre innovación organizacional durante el periodo de COVID-19

En esta sección se presentarán los principales hallazgos sobre la variable teórica de capacidad de innovación de SOLGAS, así como las nuevas variables encontradas a raíz de las entrevistas realizadas. Además, presentamos una tabla con el resumen de los hallazgos más importantes, en base a las citas más representativas de cada código.

3.1. Innovación en los métodos de producción

A partir de la entrevista con el gerente de operaciones, se pudo identificar que SOLGAS elaboró una serie de acciones en la parte productiva de la organización, las cuales fueron: reordenar los procesos productivos en términos de eficiencia en la mano de obra, es decir, hacer lo mismo con una cantidad menor de personas; y utilizar el método de gestión de procesos “5S” dentro de las operaciones, para obtener orden y control en los insumos, almacenes y desperdicios, lo que conlleva a menores gastos y mayor velocidad. Además, para el área de producción y distribución, se implementaron formatos de eficiencias de pedidos. En una primera instancia, las eficiencias de pedidos se encontraban en 85%, pero esta pudo ser incrementada a 97% implementando herramientas dentro del sistema. Esta eficiencia que decanta en un ahorro importante de gasto, permitió una negociación con los operadores logísticos o sistemas de transporte para reducir el costo de flete.

3.2. Innovación en los métodos de distribución

Con respecto a los nuevos métodos de distribución, el gerente de operaciones mencionó que se tiene un indicador que mide la eficiencia de la entrega del producto. Para poder mejorar el indicador, se realizó un planteamiento de las rutas críticas de distribución y, como resultado, se logró despachar la misma cantidad de producto con un menor recorrido en kilometraje. El beneficio de tener un menor kilometraje en la distribución también se refleja en un mejor provecho de las instalaciones de almacenamiento. La parte administrativa tuvo un rol importante en la

optimización de las rutas de distribución, pues tuvieron la tarea de dar un buen soporte de *back office* generando las condiciones necesarias para una guía de entrega o factura para SUNAT, por ejemplo, mayor velocidad y que la línea operativa se mantenga eficiente.

El jefe de distribución mencionó también que se buscó mejorar la eficiencia en las entregas, pero el trabajo duro se encontraba en lograr mantener lo que se había conseguido para poder conseguir un ahorro cuantitativo. Para lograr el objetivo de obtener un ahorro, mencionó que fue necesario establecer reuniones con los operadores logísticos quienes tenían cierta duda respecto a la viabilidad de la propuesta. El proceso de negociación duró aproximadamente 3 semanas y se logró obtener una reducción del 7% de las tarifas. Con ello, el indicador de eficiencia pasó del rango de 70% a más de 90%, entonces SOLGAS asumió el compromiso de mantener una buena eficiencia del transporte por encima del 90%, aun cuando los operadores logísticos aseguraban que no iba a poder ser sostenible en el tiempo. Es importante mencionar que la eficiencia se ha mantenido por encima de los niveles requeridos hasta la mitad del año 2021.

Para lograr distribuir más producto, también se necesita tener un mejor abastecimiento del mismo. Partiendo de la idea, la gerente de abastecimiento menciona que se mejoró la programación del abastecimiento de la organización. Para ello, se contrató asesoría externa y lograron encontrar puntos débiles, desperdicios con el fin de mejorar los procesos. Finalmente, se cambió el enfoque de programación de la organización. Debido a lo mencionado, los tres gerentes mencionaron que los cambios realizados fueron efectivos.

3.3. Innovación en los métodos de apoyo

De acuerdo al gerente de TI, se implementaron mejoras significativas en las técnicas, equipos o programas informáticos en las actividades auxiliares como compras, contabilidad o mantenimiento. En primer lugar, se implementaron catálogos de servicios de compras para que las personas no utilicen cuentas contables y sea más fácil usar un código de servicio. Por otro lado, en la contabilidad se implementaron libros electrónicos que salen directamente del sistema. Además, se está implementando un gestor de contratos y firmas electrónicas. La efectividad de estos cambios está en proceso de ser validada. Por el lado del gerente de abastecimiento, se mencionó que se implementaron mejoras significativas para las compras: se cambió la forma de programación mediante un programa informático, el cual encuentra tiempos muertos de operación de los activos, es decir, desperdicios, y partir de sus hallazgos se propusieron estrategias para usarlos de una manera más óptima. Este cambio fue efectivo. Por otro lado, de acuerdo a la gerente legal, no hubo un nuevo método de atribución de responsabilidades en SOLGAS, en el sentido de que la organización no sufrió mayores cambios a nivel estructural con el COVID, sino que se mantuvo. No se crearon nuevas áreas ni nuevas responsabilidades. Desde la perspectiva del jefe

de riesgos y cobranzas, se desplegaron acciones importantes como el mantenimiento y cambio de una flota de laptops, para que se encuentren optimizadas y equipadas con herramientas informáticas. Además, se está trabajando en el cambio de Power BI por Qlik Sense, con la finalidad de tener una mejor visualización de datos. Por otro lado, se trabajan mejoras y mantenimiento al ERP (Enterprise Resource Planning) de SOLGAS, el cual es el SAP. Por último, se reforzó la capacitación en el uso de herramientas tecnológicas, como Google Meet y Microsoft Teams, herramienta de comunicación muy importante para todas las reuniones que se tienen en la empresa. Es importante mencionar que estas mejoras vinieron ligadas al planeamiento estratégico de la empresa y es manejada en los demás países de la corporación. Lo que la pandemia hizo fue acelerar la toma de decisiones con respecto al plan estratégico, aprovechando las necesidades que se presentaron. En cuanto a su efectividad, se aprendió a base de prueba y error, pero en la mayoría de casos la empresa acertó, ello forma parte de un aprendizaje continuo.

3.4. Innovación en los métodos de organización

En lo que respecta a los nuevos métodos de organización, la gerente de abastecimiento mencionó el nuevo comité de “planning” contando con la participación de las áreas de comercial, operaciones y abastecimiento con el fin de planear la programación de los servicios que involucran a dichas áreas. El comité se realiza todos los viernes e implica aproximadamente 40 horas de trabajo. Además, como se ha mencionado, se cambió el esquema de programación del abastecimiento mediante un programa informático para poder encontrar tiempos muertos en la operación de los activos y, así, proponer estrategias para maximizar y optimizar el uso de los activos.

Por otro lado, el gerente de RRHH, con un enfoque en la parte administrativa de SOLGAS, mencionó que la virtualidad representó un nuevo método de organización, pues se había convertido en la nueva normalidad. Según el gerente, el trabajo en modalidad virtual se alinea con dos temas importantes: la cultura de la organización y su adaptación. Pasar a reuniones virtuales implicaba tener un discurso claro para la reunión, poder convocar una mayor cantidad de personas y una duración estricta de la misma. Ello ayudó a tener un esquema de trabajo, establecer un límite de personas por reunión y respetar el espacio de las personas. También mencionó que, con ayuda de inteligencia comercial, se realizó un levantamiento de información para poder actualizar los datos del personal, debido a que era importante tener un mejor uso y manejo de la información.

3.5. Innovación en el lugar de trabajo

De acuerdo al gerente de TI, gerente de RRHH y gerente legal, la parte administrativa de SOLGAS implementó el trabajo en modalidad virtual en un 100% de sus labores diarias, mientras que la parte operativa continuó realizando sus trabajo, operación y logística en planta, y se les brindó seguridad, en forma de herramientas como dispositivos móviles para la toma de datos en campo y procesos sistematizados, como lo es la facturación móvil, es decir, la facturación realizada con los clientes en el mismo punto de venta tras la salida de un camión, mediante un equipo móvil, el cual como una “tableta especial” que cumple la función de un POS, a prueba de plantas de operaciones para eliminar cualquier riesgo de explosión, pudiendo estar cerca de equipos como cisternas con total seguridad. Posteriormente a la facturación, el camión regresa a la planta para iniciar el proceso de liquidación. En la parte administrativa, se implementó un sistema de videovigilancia para que, de manera remota, se supervisen las operaciones por temas de seguridad. Estos nuevos métodos para el lugar de trabajo fueron efectivos. De acuerdo al gerente de RRHH, para la parte operativa en planta, también se tomaron otras acciones como separar las salas de reuniones, separar los comedores, tener aforos limitados y desinfectantes, principalmente buscando el control, prevención eficiencia y seguridad. Sin embargo, también mencionó que buscar estos elementos son parte del esquema de trabajo de SOLGAS, con o sin la llegada del COVID. En cuanto a la efectividad del trabajo en modalidad virtual, el gerente de RRHH y la gerente legal comparten la idea que la adaptación no ha sido completa, debido a que en algunos casos las personas van a elegir la forma presencial, pues se puede tener una mejor comunicación y mejor ambiente de discusión. Por otro lado, la gerente legal indicó que en las últimas encuestas de satisfacción que se tuvieron en SOLGAS, el nivel de satisfacción fue alto. A pesar de ello, en un inicio, como en toda la empresa, hubo desorden para tener el trabajo desde casa, debido al límite entre la vida familiar y la vida laboral, donde la calidad de vida se vio afectada, sin embargo, a medida que se avanzó, se pudo ajustar y mejorar su adaptación.

3.6. Innovación en las relaciones externas de la empresa

Con respecto a nuevas formas o métodos de la organización para relacionarse con instituciones externas, ya sean otras empresas, instituciones públicas, grupos de investigación o clientes, el gerente de TI menciona que hubo cambios importantes para relacionarse con los clientes, tantos clientes B2B y clientes B2C. Menciona que la organización creó portales web para que los clientes se auto sirvan y puedan gestionar pedidos de compra junto toda la documentación necesaria. También fue posible facturar la venta en el mismo punto de venta para agilizar el proceso de compra por parte de los clientes. Ello ayudó a tener una mejor integración con OSINERGMIN, pues es obligatorio brindar la cantidad vendida de producto a los clientes con el fin de tener controles afinados con respecto a la recaudación de ventas para fines tributarios.

El gerente de riesgo operacional mencionó también sobre mecanismos para que los clientes puedan realizar pedidos virtuales y una mejor coordinación con el ente regulador, OSINERGMIN, pero al ser un ente estatal no es tan ágil como una empresa privada. Mencionó que con los proveedores no hubo mayores cambios a parte de la conectividad y reuniones virtuales para afinar proyectos. El gerente de RRHH también mencionó que fueron necesarias reuniones con el Ministerio de Trabajo, pero como parte de la coyuntura.

El gerente comercial mencionó que cualquier tipo de relación se vio bajo la necesidad de cambio por la virtualidad, con la que se ahorra tiempo, pero con el contrapeso de la pérdida del contacto humano, capacidad para relacionarte directamente con otras personas y socialización con los equipos. Mencionó también que hubo externalización y subcontratación para dar soporte a la operación de la empresa, pero estaban ya establecidas estas acciones en el plan estratégico que ya había sido definido. Por otro lado, el subgerente comercial mencionó la implementación de equipos en camiones cisterna para poder agilizar el despacho en ruta del producto, siempre manteniendo la capacidad de los camiones. Ello ayudó a tener una mejor captación de clientes y mejor cumplimiento de los tiempos.

El subgerente comercial también hace énfasis en el desarrollo de un aplicativo para dar soporte al reparto del producto, pero se encuentra en etapa de prueba. El fin de la aplicación es tener un mejor seguimiento de los productos y brindar una mejor atención a los clientes, es decir, menor tiempo de espera por parte de quien hace el pedido. Complementando lo mencionado por el gerente de TI, los distribuidores hacen uso de una aplicación en la que gestionan sus pedidos, compensan sus facturas y pagos, y esta independencia de los distribuidores se trabaja junto con la fuerza de ventas de la organización. Se detalló también el trabajo de entender al cliente mediante la recopilación de datos a través de la central de atención de pedidos. De esta manera, es posible tener la información de primera mano, pues conocer al cliente es base para poder desarrollar nuevos negocios. Se debe continuar con un mejor manejo de datos hasta tener un mejor entendimiento del cliente, entonces será posible no solo venderles GLP, sino otros productos. El trabajo en equipo de todas las áreas ha permitido tener un buen rendimiento y obtener mejores resultados que antes de la llegada de la pandemia.

En cuanto al jefe de distribución, se detalla que hubo un mayor acercamiento entre el área comercial y de distribución. Este acercamiento permitió que distribución tenga un mejor conocimiento de los clientes y que comercial se familiarice más con las operaciones. Ambas áreas empezaron a participar en reuniones con los operadores logísticos y fue posible transmitir reclamos e inquietudes de los clientes, identificar tiempos muertos y realizar ajustes de precio en

los clientes que ayudaron a mejorar los márgenes de la organización. Fue una de las grandes ventajas que se pudieron rescatar de la situación generada por el COVID-19.

Finalmente, la gerente legal mencionó que no hubo fuertes cambios con respecto a la manera en cómo SOLGAS se relaciona con entidades externas en el área legal, pues los medios de comunicación pasaron a ser digitales completamente, como las casillas electrónicas para entregar documentos, pero se mantuvieron los canales clásicos como el correo o la aplicación de “WhatsApp”, pero ello ayudó a mejorar la comunicación.

3.7. Información sobre innovación en los métodos de comercialización

De acuerdo al gerente de TI, en las operaciones, se implementó un proyecto de facturación móvil en terreno para la venta (B2C y B2B) que permite agilizar el proceso y ejecutar la venta con seguridad para el cliente, por medio de un dispositivo anti explosivo que cumple la función de un POS. Por el lado del gerente comercial, se mencionó que se produjeron cambios propios de la emergencia sanitaria, como la limpieza de los cilindros al momento de su entrega, la aplicación de protocolos de sanitización con la red de distribuidores y la instalación de arcos que rociaban productos desinfectantes a camiones cisterna que ingresaban a la planta. En cuanto a su efectividad, no se eliminó la posibilidad del contagio al 100%, pero definitivamente sí se redujo y contribuyó a que el virus sea contenido. Además, el gerente comercial indicó que se crearon nuevos métodos para posicionar el producto, de manera que abrieron centros de distribución posicionados estratégicamente en zonas de cobertura limitada para SOLGAS, ello, con la finalidad de mejorar su presencia de marca. Por otro lado, se desarrollaron aplicaciones que permiten digitalizar la intención de compra y su atención y se generaron eficiencias por mecanismos de atención diferenciados de algunos negocios, como el de atención en grifos. Una de estas eficiencias consistió en el “Transporte primario con bomba”. Antes los camiones salían de Ventanilla para ir a la planta de Trujillo, descargar el GLP e iniciar el proceso de distribución a clientes. A partir de la mejora, se instaló una bomba de descarga en el camión para que este pueda ir haciendo la ruta de clientes sin necesidad de llegar hasta la planta de Trujillo. De acuerdo al subgerente comercial B2C, no se implementaron cambios en el diseño y/o envasado del GLP debido a que el envasado de los cilindros es un aspecto normado en el mercado, el cual, de ser trabajado, requeriría de una gestión normativa con el Ministerio de Energía y Osinergmin que podría tardar años. Entonces, lo que se ha buscado es la eficiencia en las operaciones: se revisa la cantidad de producción necesaria en el pronóstico semanal y se coordina con el área de Producción y Abastecimiento el cumplimiento de horas de trabajo para no generar sobrecostos, especialmente en las plantas semiautomáticas. Por otro lado, por el incremento del dólar, se

renegociaron algunas tarifas respecto a costos de algunos insumos, pero el cilindro ha mantenido su precio de acuerdo al mercado.

3.8. Información sobre innovación en los métodos de precios

El gerente comercial mencionó que no se realizaron cambios o se introdujeron nuevas estrategias para la tarificación de productos. Han existido sobrecostos, nacidos a partir de las medidas implementadas por la organización contra el COVID-19, que no pudieron ser trasladadas al mercado, pues el precio del GLP es especulativo y se rige por un indicador a nivel internacional, no se rige según la demanda.

El subgerente comercial añade que todos los competidores y proveedores del sector se rigen de un precio internacional, y también se importa el producto. Como todos parten de un mismo precio de compra, la diferencia radica en el nivel de eficiencia y estrategias que cada organización implementa para comercializar el producto, pues el Perú se caracteriza por tener un mercado competitivo con más de 120 marcas dentro del sector. Detalla que SOLGAS posee una marca premium que se caracteriza por sus atributos y otra marca llamada MÁSGAS que es utilizada para penetrar otros mercados que están orientados a temas de precio, por ejemplo, en zonas periféricas de Lima o provincias. También mencionó que, durante la pandemia, se priorizó la venta de la marca premium porque era necesario priorizar la producción de la marca que brinda mejores beneficios debido a las dificultades como la ausencia de personal en la parte operativa. El área de comercial se alimenta de un área de “Pricing” que detalla semanalmente como se van moviendo los precios en el mercado y es posible establecer un precio a partir de estos datos. Partiendo de lo mencionado, el jefe añade que es necesario ver en qué lugares se tiene mayor participación, donde hay más competencia, debido a que no es posible tener un precio único, sino este depende del territorio y los competidores, teniendo en cuenta la valoración hacia el producto. El resumen sobre los hallazgos de innovación se encuentra en el Anexo R.

4. Procesamiento de información de trabajo de campo sobre competitividad organizacional mediante capacidad de adaptabilidad durante el periodo de COVID-19

En esta sección se presentarán los principales hallazgos sobre la variable teórica de capacidad de innovación de SOLGAS, así como las nuevas variables encontradas a raíz de las entrevistas realizadas. Además, presentamos una tabla con el resumen de los hallazgos más importantes, en base a las citas más representativas de cada código.

4.1. Procesos competitivos de la organización

Sobre la obtención de competitividad en SOLGAS, el gerente de TI indicó que la organización mantuvo su competitividad durante la pandemia del COVID-19, y ello se ve reflejado en su participación en el mercado, el cual se mantuvo. En el caso del B2B y B2C se perdieron y ganaron clientes en la misma magnitud, y una fortaleza que tiene SOLGAS que provocó esto fue su marca, caracterizada por calidad, y por tener el terminal de abastecimiento de GLP más grande del Perú. Además, también se debió a las estrategias que lideró la alta gerencia: el control presupuestario; la buena gestión de precios, pues el precio de la materia prima subió; y la valoración del factor humano. Por otro lado, de acuerdo al gerente de riesgo operacional, la competitividad se incrementó para el B2B y disminuyó para el B2C, principalmente debido a la informalidad presente en el mercado, la cual representa un 98% del mismo. Si bien en un inicio (los primeros ocho meses), el negocio B2C se incrementó debido a que muchas empresas no pudieron gestionar la pérdida de personal; y el B2B decayó, debido al cierre de negocios, hoteles y restaurantes; la situación finalmente se revirtió: los negocios se reactivaron y la informalidad se estabilizó, llevándose mercado del B2C. Es importante mencionar que los informales no compran cilindros, no realizan mantenimiento, no invierten en capacitaciones para su personal ni gestionan su equipamiento adecuado, no cumplen lo exigido por la normatividad y no son bien fiscalizados. Por todos estos motivos, los informales venden el producto más barato, pero ofrecen un cilindro inseguro. De la misma manera, el gerente de abastecimiento, indicó que la competitividad de SOLGAS se mantuvo, principalmente debido a la pronta capacidad de respuesta y capacidad logística que tiene. Además, ayudó que sea una empresa integrada internacionalmente con sus filiales, lo que decantó en mejores respuestas. Desde otra perspectiva, el gerente de RRHH mencionó que SOLGAS mantuvo su competitividad por la seguridad que crea SOLGAS en su organización, el cual es uno de sus valores fundamentales, pero su competitividad creció por un tiempo, debido a las acciones que tomó más allá de la normativa vigente para salvaguardar y darle tranquilidad a su personal, especialmente el personal operativo que va a trabajar a planta. Por el lado del gerente de operaciones, también se indicó que SOLGAS mantuvo su competitividad, pues en comparación con otras empresas, no pararon su producción en ningún momento y cuando todos los negocios se paralizaron, tomaron la determinación de mantener la operatividad de sus plantas con todas las normativas vigentes. Además, en función al costo, SOLGAS alcanzó eficiencias en la producción, lo cual volvió el GLP más competitivo en precio en algunas zonas comerciales. Desde otro punto de vista, el gerente comercial mencionó que SOLGAS ganó competitividad. Principalmente por su formalidad, cumplimiento de todos los protocolos, procesos documentados y eficiencia, a diferencia de los competidores informales. Ello está reflejado en su liderazgo en el mercado. Además, el respaldo financiero de SOLGAS durante la

pandemia también fue elemento importante para haber ganado competitividad, dado que otras empresas no pudieron hacer frente de la misma forma. El resultado fue suficientemente positivo como para desarrollar el planeamiento estratégico para los años 2021-2025 durante la pandemia. De acuerdo a la gerente legal, SOLGAS mantuvo su competitividad, de manera que, a pesar de la disminución coyuntural de las ventas, continuaron siendo los pioneros en el mercado. Para el jefe de distribución, SOLGAS no necesariamente ganó mercado, pero puso en manifiesto el nivel de competitividad que tiene frente al resto, por su capacidad de organización, infraestructura y nivel de profesionalismo en su personal. La organización incrementó su competitividad, de manera que esta se encuentra reflejada en el margen de GLP a granel, el cual es mucho mayor en comparación de años anteriores. Esto se debe a que SOLGAS logró comercializar a un costo de transporte menor y ha incrementado su participación en el mercado en negocios, como por ejemplo en granjas. De acuerdo al gerente de administración y finanzas, SOLGAS en un inicio incrementó su competitividad debido a su continuidad operativa frente a la competencia que tuvo que paralizar sus operaciones, mientras que con el pasar de los meses, los consumidores comenzaron a optar por marcas más baratas, por lo que mantuvo su competitividad, tanto para los balones de casa, como industriales, almacenamiento, automoción y negocio mayorista. Por el lado del gerente general, se indicó que SOLGAS mantuvo su competitividad en el sentido de mantener su capacidad operacional y productiva, pero al incurrir en una mayor protección a los empleados, a diferencia de otras empresas, perdieron rentabilidad. A pesar de ello, esa protección y seguridad otorgada al personal permitió que se gane mucho, lo cual compensa los gastos incurridos. De acuerdo al subgerente comercial B2C, SOLGAS mantuvo y mejoró su competitividad debido a la velocidad para la toma de decisiones sobre los problemas que la pandemia generó; el soporte hacia los canales de comercialización, la cual es una red fidelizada y exclusiva; y la infraestructura. Por el lado del jefe de riesgos y cobranzas, SOLGAS mantuvo su competitividad, pues poseen la marca líder en el mercado y por las estrategias que tomó.

4.2. Indicadores de eficiencia financiera

Sobre el nivel de rentabilidad, de acuerdo al gerente de TI, durante el año 2020, los resultados de SOLGAS fueron buenos en términos financieros, gracias al cuidado del dinero de la empresa por la alta gerencia y su estricto seguimiento presupuestal. Bajo el punto de vista del jefe de distribución, a nivel financiero se mantuvo el trabajo y resultados a un menor costo, reduciendo las tarifas de transporte, lo cual condujo a un incremento del margen de ganancia. Gracias a ello, el indicador de sol por tonelada fue menor al del 2019, y se mantuvo para el 2021. Por el lado del gerente de administración y finanzas, la rentabilidad medida como total de soles disminuyó aproximadamente en un 10%, lo cual fue leve a comparación de la situación nacional, es decir, en términos de EBITDA, debido a la paralización y cierre de negocios. Si se ve la

rentabilidad como unidad de medida en términos porcentuales, SOLGAS mejoró al reducir sus costos a mayor velocidad de la que bajaron sus ventas, produciendo una venta más rentable y permitiéndoles estar mejor preparados para el futuro. Esta mejora en la rentabilidad medida en términos porcentuales, está relacionada a las reorganizaciones internas, eficiencias, reconocimientos y cambio en la toma de decisiones a nivel presupuestal, para gastar con mayor responsabilidad. Desde otra perspectiva, el jefe de riesgos y cobranzas indicó que, a nivel de rentabilidad, la organización ha mejorado bastante, principalmente por el control presupuestario, implementación de herramientas tecnológicas bajo la nueva gerencia, ajustes en gastos e inversiones. Todo ello, facilitado gracias al plan estratégico ya trazado antes de la llegada de la pandemia.

Sobre el grado de endeudamiento, el gerente de administración y finanzas indicó que en diciembre del 2020 se hizo un aumento de capital porque se tenía una deuda dentro de la empresa que se decidió capitalizar. Dejando de lado esa deuda, la situación de la empresa mejoró por dos razones: el incremento en la rentabilidad por unidad de medida, lo que conlleva a holgura en términos de deuda, buenos ratios financieros y covenants. Se hizo énfasis en la cobranza durante la pandemia. En un inicio, las cuentas por cobrar incrementaron, pues los negocios se habían paralizado, hasta que apareció Reactiva Perú. Ahora se tienen cuentas por cobrar mucho más controladas antes que en la pandemia, que han incluido procesos judiciales arduos y con ello, la empresa ha conseguido recaudar de manera más óptima. Por el lado del jefe de riesgos y cobranzas, se mencionó que el grado de endeudamiento se ha mantenido, de manera que el poder de negociación de SOLGAS, al pertenecer a una gran corporación, ha hecho fácil que muchas entidades financieras y terceros que quieran invertir en la empresa sea favorable. Cuando perteneces a un grupo grande como Abastible, el trabajo de inversiones o préstamos se hace más sencillo, y se tiene una mejor tasa. El endeudamiento de SOLGAS se encuentra bien y la pandemia no hizo que el grado de apalancamiento se incremente, se mantuvo y en algunos casos reducido.

Sobre el grado de liquidez, el gerente de administración y finanzas, indicó que se ha mejorado constantemente. Cuando se ven las líneas de sobregiro, han ido a la baja, y ello ha ayudado para la capitalización de deuda que se hizo en el 2020. Por otro lado, el jefe de riesgos y cobranzas mencionó que, al comienzo, la liquidez fue afectada por el hecho de que las cobranzas se habían paralizado y algunas empresas refinanciaron su deuda. Por ello, el grado de liquidez se redujo. Sin embargo, el hecho de que esta se haya reducido en un inicio no indicó que la SOLGAS se haya atrasado con sus acreedores, y al final, el grado de liquidez volvió a sus niveles normales, por lo que a fin de cuentas no hubo un impacto negativo en este aspecto.

Sobre la relación de precio-costo respecto a la competencia extranjera y nacional, el gerente de administración y finanzas mencionó que más allá de la pandemia, la coyuntura se encontraba en un alza del costo de la materia prima, prácticamente histórica, además de un tipo de cambio del dólar alto, por lo que el balón de gas se encuentra a un precio elevado y no porque las empresas comercializadoras de GLP están ganando más. Cuando esto sucede, se gana menos al no poder trasladar el costo. Lo que hace la diferencia es que SOLGAS es una empresa comercial basada en la logística, debido a que no producen el gas. Entonces, cuando se ven los precios de SOLGAS con respecto a sus competidores, están más competitivos antes de lo que se encontraban al iniciar la pandemia. Por otro lado, SOLGAS siempre ha comercializado el producto más caro del mercado, pues hace las cosas bien a nivel normativo y por el bienestar y seguridad de su personal, así como del GLP. Por ello, se encuentran muy presentes en el mercado en todas sus líneas de negocio, ahora más de los que se encontraban antes de la pandemia. Los márgenes de contribución dependen de la línea de negocio y se han mantenido, estirado y apretado. Si esta variable se visualiza como un indicador, a nivel de margen porcentual es bajo, pues se tiene el costo de la materia prima que creció al doble. Sin embargo, si se analiza nominalmente, se encuentra bien respecto al costo de la materia prima. La perspectiva del jefe de riesgos y cobranzas es similar, en el sentido de afirmar que SOLGAS posee el producto más caro del mercado al respetar y contar con los estándares de calidad y seguridad mayores. Por este mismo motivo es que hay una gran preferencia por la marca de SOLGAS, y si ellos incrementan el precio, el resto de la competencia lo hará también debido a que el producto es importado y este depende de factores externos como el tipo de cambio, clima, entre otros. Por ello, la relación de precio-costo con la competencia se ha mantenido al llegar la pandemia.

4.3. Indicadores de capacidad

Sobre la capacidad para generar consensos con las partes interesadas, la gerente de abastecimiento sostuvo que esta capacidad se mantuvo, pues SOLGAS ya era parte de la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo antes de la llegada del COVID-19. Lo mismo menciona el jefe de riesgos y cobranzas, debido a que el gerente general participa constantemente de las reuniones de la asociación y se mantiene un vínculo constante. Por otro lado, según el gerente de RRHH, se vio la necesidad de interactuar aún más con el sindicato y el personal, y fortalecer la capacidad de comunicación a raíz de la pandemia. De acuerdo al jefe de distribución, la capacidad mejoró bastante, pues hubo un mayor acercamiento con las municipalidades y OSINERGMIN. A nivel de clientes, las reuniones que se sostuvieron con comercial para conocer el cliente ayudaron a conocer la realidad de los mismos. Se ayudó a obtener información valiosa para saber cómo se movía el mercado, sobre todo con las cuarentenas, que obligaban a cambiar las acciones que los clientes tomaban.

Con respecto a la capacidad de la organización para evaluar el entorno organizacional en base a datos, la gerente de abastecimiento mencionó que dicha capacidad aumentó, pues existe una mayor regulación por parte de OSINERGMIN y esto forzó a la organización para generar información que sea aceptada por el ente regulador. Para lograrlo, se tuvo que crear nuevos procesos y cambios que eran supervisados por el área de Control para asegurar el cumplimiento de las actividades. El gerente de RRHH detalló que la capacidad aumentó gracias a crear escenarios variables cada semana y acciones que se podrían tomar al respecto.

El jefe de distribución también comentó que la capacidad para evaluar el entorno aumentó, el personal ha tenido mucho por hacer y ha sido el mejor año en que los empleados se han logrado identificar con el negocio, debido a que hubo un crecimiento más fino y cercano entre todos los empleados. Por su lado, el gerente general menciona que hubo menos datos disponibles en el mercado, entonces era necesario guiarse por el instinto de lo que podía pasar en él. Detalla que se tuvo que pasar del uso de análisis y estadística a un ejercicio de prueba y error. Para complementar lo dicho por el gerente general, el jefe de riesgos y cobranzas mencionó que la pandemia agudizó la necesidad de tener la información en vivo para poder evaluar mejor el entorno organizacional. A raíz de ello, se implementó un nuevo ERP llamado “Qlik Sense”, para generar más reportes, actualizar datos y afinarlos de manera transversal, pues hubo casos en los que los datos que nacían de un mismo concepto no coincidían entre las distintas áreas de la organización.

En cuanto a la capacidad de la organización para generar estrategias, la gerente de abastecimiento mencionó que aumentó, pues la estrategia de continuidad del negocio se desarrolló durante la pandemia y se utilizó el mismo concepto de evaluar por márgenes y emergencias de las situaciones. El gerente de RRHH también mencionó que esta capacidad mejoró porque se tuvo que trabajar más en la formulación de estrategias y políticas, y, además, difundirlas entre el personal y asegurar su cumplimiento. Entonces, se empezó a velar por un mayor interés en las políticas de la organización y un trato estricto con respecto al cumplimiento.

El jefe de distribución mencionó que la pandemia coincidió con la realización del plan estratégico y ayudó a tomar en consideración situaciones atípicas dentro del plan. Por ello, se priorizó buscar la eficiencia en el negocio y buscar la máxima rentabilidad. Se puso el ejemplo de cómo ganar un nuevo cliente en B2B. Se proyecta la rentabilidad, costo de instalación, la cantidad que se va a vender al cliente por mes, entonces los datos deben ser los correctos para poder justificar la inversión. A partir de ello, cada nuevo proyecto, cada inversión o negocio empezó a ser medido de manera meticulosa para evitar la inversión en proyectos cuya rentabilidad no había sido bien evaluada. El jefe de riesgos y cobranzas también menciona el desarrollo del plan

estratégico dentro de esta capacidad de la organización, pues ayudó a que la organización sea más selectiva con los proyectos, teniendo en cuenta la necesidad del proyecto, el tiempo para que se ponga en marcha, la rentabilidad que iba a generar y el esfuerzo que se iba a requerir. Finalmente, el gerente general detalla que la coyuntura del COVID-19 puso límites a la organización, entonces se empezó a ser más estricto con las políticas de riesgo operacional para tener un mejor cuidado del personal.

Sobre la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas, la gerente de abastecimiento mencionó que existió una mejora, debido a que se desarrolló de manera activa el planeamiento estratégico de cinco años, estrategia de continuidad de negocio e implementación del programa OIEM (Programa de Riesgo Operacional). De acuerdo al gerente de RRHH, esta capacidad incrementó totalmente, pues se buscó la eficiencia y el crecimiento rentable, el cual es uno de los valores de la organización y significa pensar en SOLGAS como si se fuese dueño de él, buscando la mejor alternativa y cuidando cada sol de la empresa como propio. Por el lado del jefe de distribución, SOLGAS mejoró esta capacidad, no solo para evaluar proyectos sino también para implementarlos en el menor tiempo posible y a un menor costo. Ello debido a que se logró la eficiencia al ejecutar las actividades comprometiendo la menor cantidad de recursos posibles, trabajando con menor personal y yendo más allá de lo exigido por la norma en términos de seguridad. De acuerdo al gerente general, la pandemia tomó a SOLGAS en un proyecto de reducción de costos de la empresa, entonces las medidas ya estaban implementadas y los gastos centralizados. Bajo la mirada del jefe de riesgos y cobranzas, esta capacidad mejoró debido a que se hizo más rigurosa de tal manera que se pensó y replanteó la toma de decisiones sobre proyectos e inversiones con mayor afinidad y profundidad, adelantando la planificación presupuestal para el año siguiente y haciendo la presentación de los nuevos proyectos al gerente general.

Sobre la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización, el gerente de abastecimiento indicó que mejoró, debido a que desarrollaron un estudio de cultura como parte del planeamiento estratégico y confirmaron que para llegar a los objetivos a largo plazo, se debían enfocar en la cultura de la gente, con lo cual SOLGAS tomó acciones que mejoraron los indicadores de cultura, con campañas de promoción y principios fuertes de los valores para la comunicación organizacional. Por otro lado, el gerente de RRHH mencionó que esta capacidad se mantuvo, debido a que ya se venía bien previamente de la pandemia, entonces lo que se hizo fue mantener los compromisos, y priorizar la evaluación de logros a corto y mediano plazo mediante una revisión tres veces al año. De esta manera, se determinó la correcta evaluación del personal y el desempeño anual, escapando de la clásica evaluación asistencial de trabajo e implementado la virtualidad en su evaluación. Desde la

perspectiva del jefe de distribución, la pandemia trajo un año donde no se dieron capacitaciones de manera convencional, sin embargo, el aprendizaje se dio en niveles mayores a los que se tenían en los años anteriores. Se tuvo acercamiento con los clientes, instituciones y proveedores, quienes aprovecharon para ofrecer mayor información de su producto y se hicieron capacitaciones a medida. Además, se capacitó al personal los viernes por la tarde, durante casi dos meses, en uso del GLP, accesorios, instrumentación y equipamiento que tienen los tanques de los clientes y cisternas de los proveedores. Por otro lado, se enviaron a muchas personas que tenían vacaciones pendientes de descanso, por lo que se colocó a personal de otras áreas, como programadores, haciendo otras labores, por ejemplo, de supervisión en campo. A partir de ello se crearon sinergias y descubrieron talentos sobre personal con potencial para desarrollar otras actividades que no necesariamente venían desempeñando. Por el lado del gerente general, mencionó que este fue complejo debido a que el cambio a la virtualidad fue brusco y muchas personas no se acostumbran a verse por videollamada, tienen problemas de internet o problemas en sus casas. Por este motivo, se volvió más difícil medir quienes realmente se adaptaron a trabajar en la pandemia y quienes no. Ello también sucede porque cada persona tiene un entorno distinto personal, algunos tienen hijos pequeños, otros no tienen hijos, otros cuidan de sus familiares, y todo ello afecta la calidad del trabajo virtual. Con el paso del tiempo, se comenzó a medir quienes se adaptaron mejor a esta nueva normalidad. Finalmente, bajo la mirada del jefe de riesgos y cobranzas, esta capacidad mejoró bastante, pues los líderes fueron empáticos y mantuvieron relaciones cercanas con sus equipos de trabajo, promoviendo un aprendizaje continuo. Por otro lado, las reuniones se hicieron más cortas y rápidas para soportar el trabajo en modalidad virtual.

4.4. Nivel de ventaja competitiva

El gerente de TI mencionó que las ventajas competitivas de SOLGAS están en camino a consolidarse a raíz del plan estratégico, pues los temas de innovación van a permitir mantener la competitividad y que los nuevos temas sean encajados con los clientes. En ese momento se podrá decir que la ventaja competitiva de SOLGAS ha aumentado. La gerente de abastecimiento y gerente legal mencionaron que SOLGAS mantuvo sus ventajas competitivas, al igual que el gerente de RRHH, pero él añadió que fue difícil aumentar alguna en medio de una coyuntura tan compleja. Por ello, la concentración estuvo en mantener las que ya se tenían, como la seguridad en la operación y el trato al cliente.

Por su lado, el gerente de administración y finanzas mencionó que es complicado haber obtenido una ventaja competitiva sostenible y que perdure pasada ya la situación del COVID-19, pero por el momento sí fue posible obtener una ventaja competitiva debido a la valoración de los clientes por el hecho de haber sido abastecidos constantemente durante el periodo mencionado,

pero no es una ventaja que sea cuantificable. El subgerente comercial también mencionó que la disponibilidad del producto hacia los clientes y la atención inmediata pudo destacar como una ventaja que tuvo SOLGAS frente a sus competidores. Además, el hecho de que las áreas de la organización hayan podido adaptarse y poder operar con menos recursos es una ventaja que él menciona. El jefe de riesgos y cobranzas complementa la idea mencionando que la marca de SOLGAS ha sido siempre una ventaja competitiva, pero durante el periodo del COVID-19 fue importante complementar las actividades con las áreas de apoyo para mantener la operación y resalta el liderazgo de la gerencia general, pues tuvo un papel importante al definir un camino el cual se debía seguir.

A diferencia del gerente de riesgo operacional, quien mencionó que la ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19 fue cíclica, pues fue positiva por el lado de B2C y negativa por el lado de B2B. Fue difícil mantener una ventaja en B2B porque SOLGAS se caracteriza por mantener y cumplir los estándares normativos, pero la normativa ha sido muy estricta tras el accidente ocurrido en Villa el Salvador, entonces la gran mayoría de empresas no tienen suficiente respaldo para cumplir los requisitos dados por el ente regulador. Por el lado de B2C, la ventaja que mantiene SOLGAS se debe a la calidad y seguridad del producto, y contar con toda la normativa legal, pero a ello hay que sumarle la cantidad de clientes que se ven atraídos por las empresas informales que no se preocupan por cumplir los estándares mínimos de seguridad.

4.5. Porcentaje de participación de mercado

Con respecto a la variación del porcentaje de participación de SOLGAS, la mayoría de los entrevistados mencionó que la organización fue capaz de mantener su porcentaje de participación de mercado. Empezando con el gerente de TI, quien sostuvo que SOLGAS mantuvo su participación de mercado. De igual manera, en el negocio de B2B se perdieron clientes, pero fue posible captar nuevos aun cuando muchos competidores fueron perdiendo espacio debido a la entrada de nuevos competidores. Menciona que SOLGAS posee el terminal de abastecimiento más grande del Perú y eso ayudó a mantener el porcentaje de participación.

El gerente de operaciones también mencionó que SOLGAS mantuvo su participación de mercado durante el periodo del COVID-19, pues se priorizó el cuidado del personal y no fue necesario que se cerraran las plantas, como sí lo hicieron otras empresas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en el sector B2B cerraron varios clientes y no fue posible comercializar su producto. Entonces, con la reactivación de cada sector, es posible inyectar más GLP y el volumen sería mayor al 2020, pero la comparación se debe hacer contra el año 2019, pues el 2020 fue un año atípico.

Haciendo una distinción, el gerente comercial mencionó que se ha ganado cierto nivel de participación de mercado, como en el sector automotriz y el mercado corporativo. Detalla que SOLGAS mantiene una participación del 30% y el segundo lugar tiene un aproximado de 16%, habiendo una gran diferencia, a pesar que el sector en el que SOLGAS opera se caracteriza por ser informal, ellos contaban con respaldo financiero del grupo a lo largo del periodo del COVID-19 que fue de gran ayuda para afrontar la situación, pero hubo empresas que no pudieron hacerle frente en la misma medida que SOLGAS. El Jefe de distribución complementa la idea mencionando que durante los primeros meses de la pandemia se incrementaron las ventas en B2C, pero a nivel de B2B no fue posible debido a que los negocios estaban cerrados y para crecer en B2B con un nuevo cliente, es necesario instalar un tanque, que se cree la necesidad y se realice la inversión, pero es importante mencionar que, a medida que se iban abriendo los negocios, SOLGAS pudo mantener abastecidos a sus clientes, teniendo en cuenta las restricciones de horarios.

El subgerente comercial también mencionó que SOLGAS mantuvo su participación de mercado y hace, nuevamente, la distinción entre las ventas en B2C y B2B, debido a que el consumo en hogares aumentó, pero en el otro lado, en B2B, se tuvo que competir, también, contra Cálidda, gas natural, que recibe apoyo del gobierno. Añadió también que, a medida que se fueron reactivando los negocios, la organización fue capaz de tener una respuesta inmediata, mejorando los números a nivel del volumen de ventas. Por eso fue posible mantener el porcentaje de participación. Mencionó también que el mercado de GLP creció entre 1.5% o 2% al año anterior. El mantenimiento del porcentaje de participación de mercado también fue mencionado por el jefe de riesgos y cobranzas, el cual fue complicado debido a la coyuntura política y aumento del tipo de cambio. Ello impactó en el precio al cliente final haciendo que muchos se inclinen por consumir otros productos al ser más selectivos con sus gastos. Detalló que, si hubiera una disminución de participación de mercado en el futuro, no se deberá a la baja competitividad de la organización, sino a factores exógenos.

Finalmente, el gerente general menciona que la pandemia no ha sido lo único que impactó en el porcentaje de participación de mercado. SOLGAS es la empresa líder en el mercado, pero no genera suficiente rentabilidad por los gastos al cumplir con la formalidad, estructura de gastos e inversiones. Menciona también que en el negocio B2C ha jugado en contra el precio internacional y en el B2B se ha ido ganando espacio gracias a los trabajos y capacidad operativa de la organización. Entonces, en promedio SOLGAS ha sido capaz de mantener su participación de mercado. El resumen de los hallazgos sobre la competitividad se encuentra en el Anexo S.

5. Discusión de hallazgos centrales

Luego de haber descrito de manera detallada la información proporcionada por los entrevistados, se procede a analizar cada variable utilizada en la presente investigación con los puntos de vista obtenidos de los entrevistados, pues fueron seleccionados debido a su rol en los procesos de la organización como líderes de sus respectivas áreas.

Como se ha descrito, según Fraga (2014), las organizaciones enfrentan mercados turbulentos y volátiles del punto de vista tecnológico, económico y social, lo que demanda adaptabilidad para dar respuestas que permitan sobrevivir al mercado. Conectando la idea, SOLGAS tuvo que enfrentar retos tras la pandemia ocasionada por la llegada del COVID-19 y lograr responder, de manera oportuna y rápida, a los cambios que iban a ser necesarios. Los gerentes, desde su perspectiva del área en la que se desempeñan, enfrentaron retos y tomaron medidas para reducir el impacto y mantenerse competitivos. De esta manera, se menciona a SOLGAS como una organización tradicional, con procesos de adaptación lentos, que se encontraba en pleno proceso de consolidación, pues había sido comprada por Abastible en el 2017 y venía saliendo de una etapa de transición que, dicho sea de paso, trajo consigo nuevas ideas y formas de trabajo para la organización. Al ser una organización tradicional, el teletrabajo fue mencionado por todos los entrevistados como un reto grande para ellos, pues hubo distintos obstáculos que se presentaron. Por el lado administrativo, el cambio al trabajo remoto fue de un día para otro y no todos lograron adaptarse rápidamente. Fue necesario lidiar con temas como la ansiedad, miedo, sobrecarga laboral y las responsabilidades familiares. Por el lado operativo, los gerentes mencionaron que la operación no podía parar, pero se presentaron temas de ausentismo y bajas de personal debido al temor del contagio y algunos calificaban como personas de riesgo, lo cual reducía el ritmo y volumen de producción. Además, en un inicio existió incertidumbre con respecto a los límites legales y normativos que permitían a SOLGAS seguir transportando su producto, y aun cuando estos fueron aclarados, se tuvo que lidiar con la desinformación y desconocimiento de las autoridades respecto a su derecho de operación, específicamente, sobre qué negocios eran esenciales y cuáles no.

Lo mencionado demuestra un claro impacto que se presentó ante la organización y a partir de este, la gerencia general y casa matriz, por medio de su liderazgo, guiaron a los empleados a través del cambio. Las respuestas ejecutadas demuestran la capacidad de adaptabilidad que posee la organización. Como se ha descrito, según Boylan y Turner (2017), es necesario que existan las siguientes actividades en una organización para fomentar y desarrollar la adaptabilidad: la aceptación y comodidad para tomar riesgos prudentes, la consideración de las nuevas ideas entre los miembros de la organización, la promoción de la colaboración para el conocimiento y

compensación de la adaptabilidad individual. Es posible mencionar que los líderes sí fomentan la aceptación y comodidad para tomar riesgos prudentes.

Según el gerente de riesgo operacional, la organización tiene como objetivo reducir el impacto de un riesgo lo mínimo posible. A partir de ello, los trabajadores se sienten cómodos tomando decisiones que involucren la toma de un riesgo. Siguiendo con la idea, dentro de la organización se consideran ampliamente las nuevas ideas internas, pues se realizan reuniones entre áreas con el fin de obtener distintos puntos de vista en cuanto a la resolución de problemas o propuestas de nuevas ideas. Con ello, dentro de la organización existe un trato horizontal entre los trabajadores, pero teniendo en cuenta el sector en el que operan, pues es sumamente regulado y se debe respetar el cuadro de la normatividad, lo que parametriza ciertos aspectos como las características que debe tener un cilindro de GLP, y cómo debe ser tratado en las operaciones, como mencionó el gerente general de SOLGAS. Es importante mencionar que, durante el teletrabajo, las reuniones entre áreas tuvieron mayor recurrencia y en ellas se motivó al personal a aportar constantemente para tener una mejor toma de decisiones. Sin embargo, el gerente de RRHH mencionó que no hay un sistema de compensación a aquellos empleados que brinden nuevas ideas, pues no es una política que alguien obtenga una recompensa al brindar o sugerir una idea.

Con respecto al modelo de adaptabilidad propuesto por Basadur y Gelade (2006), el cual consta de cuatro etapas: generar, conceptualizar, optimizar e implementar, es posible afirmar que la organización no se centró en una primera instancia a encontrar oportunidades a raíz de la llegada del COVID-19, sino a mantener las operaciones con las primeras acciones tomadas y asegurar la salud e integridad de todos los que conforman la organización. Continuando con la línea de idea, conceptualizar mediante un análisis profundo del problema u oportunidad fue la etapa más corta, pues, como mencionan los gerentes, muchas de las acciones se basaron en la prueba y error. Se trató de una situación en la que se fue aprendiendo en el camino, pues el tiempo que tenían para analizar la implementación de una acción era ajustado al tener la necesidad de mantener una fluidez en las operaciones. A pesar de esto, sobre la etapa de optimización, el desarrollo de un plan estratégico quinquenal durante el año 2020, el cual no se elaboró necesariamente por la llegada de la pandemia, ayudó en gran medida a que la organización tenga objetivos claros que deban cumplirse, aún con la nueva coyuntura que se había presentado. Finalmente, en cuanto a la etapa de implementación, se menciona nuevamente el plan estratégico, pues se establecieron fechas para el cumplimiento de los objetivos y existe un área de Control Interno que se encarga de asegurar su cumplimiento. Es importante detallar el papel del liderazgo dentro de todas las acciones de la organización para lograr adaptarse al entorno ocasionado por la pandemia, pues se

trató de guiar al personal para que puedan mantener la calma y el negocio continúe, bajo una situación que no se había presentado nunca antes, y que afectaba sus vidas a nivel personal.

Continuando con la siguiente variable del marco teórico, la innovación, según Seclén (2016), genera un grado de novedad y de cambio en organizaciones, mercado e inclusive en la sociedad, pero el grado de innovación es relativo dependiendo de la industria en la que se encuentre la organización. Para la presente investigación, se utilizó el Manual de Oslo 2018 para analizar los tipos de innovación en la organización, los cuales son: innovación de producto, innovación de proceso, innovación de mercadotecnia e innovación de organización. Al realizar las preguntas de innovación, fue necesario evitar el sesgo de dar a entender al entrevistado que se estaban buscando ideas de innovación durante la entrevista. Las innovaciones de producto no fueron tomadas en cuenta, pues el sector de hidrocarburos es un sector sumamente normado y dificulta la innovación de nuevos productos, sobre todo en una coyuntura como la pandemia ocasionada por el COVID-19. Por ello, no se consideró la innovación de producto. Es importante mencionar que una empresa capaz de adaptarse puede tener un componente de innovación. Por ello, a través de las entrevistas también se buscó obtener información de esta variable teórica.

No todos los nuevos métodos implementados que mencionaron los gerentes fueron tomados como innovaciones, debido a que su grado de novedad no resulta ser alto cuando se refiere al trabajo en modalidad virtual, reuniones con mayor frecuencia, comités entre gerencias, mayor control. Pues, los cambios mencionados previamente fueron implementados con el fin de mantener la operatividad dentro de la empresa y lograr establecer una mejor comunicación entre los miembros, lo cual era de suma importancia para que los procesos puedan fluir día tras día. Lo importante a destacar son los nuevos métodos relacionados a la tecnología: la implementación de libros electrónicos contables extraídos del sistema para presentar a SUNAT; la creación de nuevos canales digitales de venta; la facturación en el mismo punto de venta con el cliente, por medio de un dispositivo; el desarrollo de un aplicativo para dar soporte al reparto del producto mediante su seguimiento, el cual lanza el pedido por internet a los celulares de los distribuidores, de manera que puedan visualizar la ruta de destino a cada cliente; cambios en la programación del ERP para compras de abastecimiento; el nuevo sistema “Qlik Sense” como reemplazo del Power BI para procesar información; y la implementación de camiones cisterna con bombas integradas para descargar el GLP, con un sistema control que permite el seguimiento de las rutas y la cantidad del producto que se despacha en cada localización autorizada. Estos cambios mencionados agilizan los procesos y la comunicación, tanto con los clientes, distribuidores o entidades reguladoras. Como se mencionó, existe una mayor importancia y necesidad de poder tener datos en tiempo real o lo más actualizados posible, y estos cambios aportan en gran manera

a ello. De esta manera, se desarrollan mejores estrategias y existe la probabilidad de desarrollar nuevos negocios, al tener un mejor conocimiento del comportamiento de los clientes.

Siguiendo con la competitividad, se ha mencionado que esta variable teórica es amplia, pero para fines de la presente investigación basada en un estudio de caso, la variable se enfocó en términos de competitividad organizacional. La competitividad de la organización ha sido analizada en términos de eficiencia financiera, capacidad, ventaja competitiva y participación de mercado. Con respecto a la eficiencia financiera, de acuerdo a los gerentes y jefes, fue complicado medir las variaciones, pues el mercado se encontraba en una situación atípica, pues muchos negocios e industrias se encontraban cerradas debido a las medidas tomadas por el Estado. Por otro lado, el gerente de administración y finanzas indicó que es importante analizar los indicadores en términos porcentuales, pues existió una caída en el EBITDA debido a la disminución de las ventas en el segmento B2B, pero en términos porcentuales, hubo un aumento de la rentabilidad. A raíz de la pandemia, hubo un mejor manejo y cuidado del dinero de la organización, control presupuestario, ajustes en gastos e inversiones y reducción de costos. En cuanto al grado de liquidez, el jefe de riesgos y cobranzas recalcó que hubo una paralización en las cobranzas debido al refinanciamiento de deuda de los clientes, pero también hubo negociaciones con los proveedores. Es importante tener en cuenta que el precio del GLP se ve afectado por factores exógenos a la organización, pues al ser un derivado del petróleo, se rige en el mercado internacional siendo afectado por el tipo de cambio. Habiendo mencionado lo anterior, es posible afirmar que la rentabilidad de la organización se mantuvo durante el periodo de la pandemia ocasionada por el COVID-19.

Con respecto a la capacidad de la organización, es posible mencionar que la capacidad de la organización para generar consensos con partes de interés aumentó, pues SOLGAS ha sido parte de las Sociedad Nacional de Minería y Petróleo desde antes de la llegada del COVID-19, y este fue de gran ayuda durante la pandemia. Además, hubo una mejor comunicación con el sindicato de la organización y, como se ha mencionado, mantener una relación estable con el sindicato es una tarea compleja. Por otro lado, la organización aumentó su capacidad para evaluar el entorno organizacional, pues han tenido en cuenta que la regulación por parte de OSINERGMIN ha sido más estricta. Además, se agudizó la necesidad de contar con la información en tiempo real con el fin de evaluar de mejor manera el entorno de la organización.

En cuanto a la capacidad para generar estrategias y políticas, los gerentes mencionaron que el desarrollo del plan estratégico y desarrollo de plan de continuidad de negocio resultó ser de suma importancia, debido a que los planes estratégicos decantaron en la ejecución de acciones conjuntas. Asimismo, la coyuntura obligó a buscar eficiencias y la máxima rentabilidad en el

negocio. Siguiendo con la capacidad para presupuestar, gestionar recursos e implementar proyectos y programas, se puede afirmar que esta capacidad aumentó debido a que, a raíz de la pandemia, se fue más riguroso al momento de seleccionar proyectos de inversión. Además, se tuvo el objetivo de trabajar los valores del personal con el fin de transmitir un sentimiento de pertenencia. Por último, la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización aumentó, pues las capacitaciones a los colaboradores se dieron de manera continua y siempre se tuvo presente la necesidad de ser empático con los colaboradores, pues, como se ha mencionado, el traslado al trabajo remoto trajo consigo la obligación de cumplir, también, con las necesidades de los hogares y familias. Cada persona tenía un contexto diferente y los líderes tenían presente este hecho, entonces hubo flexibilidad con respecto a los temas familiares, pero enfatizando en no descuidar el cumplimiento los objetivos de la organización.

SOLGAS no obtuvo alguna ventaja competitiva a raíz de la llegada de la pandemia. Como se mencionó en las entrevistas, fue difícil para la organización aumentar su ventaja competitiva en medio de una coyuntura tan compleja. Por ello, se enfocaron en mantener las que ya se tenían. Se brindó el apoyo necesario de todas las áreas para mantener a flote las operaciones de la empresa y poder abastecer a cada cliente cuando lo necesite. Finalmente, la organización mantuvo su participación de mercado como mencionaron todos los entrevistados, tras haber analizado las altas y bajas en las ventas y mercado para el segmento B2B y B2C. Durante la pandemia, las ventas a grandes clientes disminuyeron porque los negocios se encontraban cerrados debido a la cuarentena nacional, pero fue aumentando conforme las industrias iban reabriendo según las fases de reactivación planteadas por el Estado. Por otro lado, las ventas a los hogares aumentaron, pues las familias se encontraban en casa y existía un mayor consumo de GLP. Sin embargo, la informalidad del sector también se fue recuperando y terminaron por llevarse una porción del mercado, en B2C especialmente, conforme la pandemia avanzó. Como resultado final, la participación de mercado se mantuvo, principalmente porque SOLGAS posee solidez operativa al tener el terminal de abastecimiento más grande del Perú, a diferencia de sus competidores, priorizar el cuidado de su personal y mantener un fuerte respaldo financiero, teniendo en cuenta factores importantes que perjudicaron su participación en el mercado, como el gran porcentaje de informalidad existente en el sector y el aumento de precio hacia el consumidor final por el alza del precio internacional del GLP.

Los resultados de los objetivos de investigación fueron presentados al gerente de TI, quien brindó los siguientes puntos como fuente de discusión:

Sobre la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, se halló que SOLGAS

mostró capacidad de adaptabilidad para mantener su competitividad durante la pandemia ocasionada por el COVID-19, y fue gracias a esta capacidad, que estuvo acompañada de una serie de planes de acción, que tuvo resultados favorables a nivel de operaciones, y resultados financieros, teniendo en cuenta las condiciones del mercado. A partir de esta, el gerente mencionó que efectivamente Solgas fue capaz de adaptarse al entorno que generó la pandemia atribuyendo, principalmente al liderazgo ejercido por la alta gerencia, pues fue necesario para mantener calma entre los trabajadores de planta y administrativos, y de esta manera, trazar un plan de trabajo enfocado en la gestión de eficiencia, control de costos y priorizar la seguridad y bienestar de los trabajadores.

Sobre los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS, se identificaron dos grupos: el lado operativo y el lado administrativo. En el lado operativo, los efectos de la pandemia impactaron directamente al personal de las plantas, por contagios o temor a ser contagiado. Ello derivó al ausentismo y disminución del volumen de producción. A nivel externo, la organización enfrentó diversas coordinaciones con autoridades públicas, el cierre de industrias de clientes en el segmento B2B, y un aumento de la demanda en el segmento B2C, inicialmente. En el área administrativa, los efectos tuvieron un impacto emocional en los trabajadores debido a la incertidumbre del entorno, el traslado al trabajo remoto en las actividades administrativas y el reto de aprender a utilizar las nuevas herramientas digitales. A partir de ello, el gerente de TI mencionó que priorizar la seguridad de los trabajadores fue clave, sobre todo los de planta, destinando un gasto considerable a la protección de los operarios. Ello derivó en una mejora progresiva del volumen de producción. También, mientras el personal administrativo se acomodó mejor a las herramientas digitales, el ritmo de trabajo, en rasgos generales, fue estabilizándose, siempre bajo un buen liderazgo por parte de la alta gerencia.

Sobre las características de SOLGAS desde la perspectiva de una organización adaptable durante la pandemia surgida en marzo del 2020, se pudo identificar que Solgas tiene características y gestiona, en gran medida, los procesos de una organización adaptable, pues se halló que poseen aceptación y comodidad para la toma de riesgos, consideración de nuevas ideas y promoción de colaboración para el conocimiento. Esto por su naturaleza horizontal, que permite la valoración de ideas de los operarios para la toma de decisiones, mediante comités y reuniones periódicas. Por otro lado, SOLGAS no tiene un mecanismo formal de compensación para el personal que aporte nuevas ideas.

En cuanto al proceso de adaptabilidad, la etapa de generación fue un punto débil para SOLGAS al inicio de la pandemia, pues fue complicado hallar oportunidades de mejora dada la priorización de mantener las operaciones a flote. Pero las etapas de conceptualización, optimización e

implementación fueron un punto fuerte en la organización gracias al desarrollo del plan estratégico, lo que ayudó al lograr entendimiento y abrió un camino a seguir en medio de la coyuntura. A partir de esta, el gerente menciona que los riesgos que toma la empresa siempre están bien estudiados por el área de riesgo operacional. También, todos en SOLGAS tienen espacios para opinar y tienen cercanía con sus jefes o personas a cargo, para que pueda existir confianza suficiente para el aporte de nuevas ideas.

Sobre la capacidad de innovación en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 y mantener su competitividad, se halló que SOLGAS presenta capacidad para innovar, principalmente por soluciones informáticas y digitalización para la administración y venta. Sin embargo, no fue un uso extensivo del mismo, debido a que los nuevos métodos en el lugar de trabajo, apoyo, organización y relaciones externas de la empresa, fueron principalmente acciones y medidas que respondieron la nueva coyuntura para agilizar los procesos, tanto con los clientes, proveedores, y entidades del Estado. Es importante resaltar que los líderes no se enfocaron en realizar innovaciones cuando inició la pandemia, sino en canalizar esfuerzos para adaptar los procesos y actividades de la organización. A partir de esta, el gerente añade que se está poniendo mucho enfoque en la transformación digital para encontrar nuevos canales digitales para llegar al consumidor final en el sector B2C. Pero esto toma lugar luego de la pandemia, pues afirma que en un inicio el enfoque estuvo en encontrar la manera de adaptar los procesos ya existentes para poder recuperar un buen ritmo de trabajo a nivel de toda la organización, dando tiempo a los trabajadores para que se adapten a la nueva forma de trabajo.

Sobre los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 y mantener su competitividad, se halló una mejora en la rentabilidad y grado de endeudamiento al haber un mejor cuidado del dinero, lo que produjo una reducción en los costos. También, una mejor rentabilidad por unidad de medida vendida, lo cual conlleva a holgura en términos de deuda. Por otro lado, se identificó que el grado de liquidez se mantuvo durante la pandemia, pues en un inicio hubo una gran cantidad de clientes que no eran capaces de pagar sus deudas y SOLGAS refinanció su deuda. En cuanto a la relación precio-costo en comparación a la competencia, se concluye que SOLGAS se diferencia por la calidad del producto, y por ello posee un precio más elevado que la competencia. Sin embargo, la calidad del producto no es consecuencia de la coyuntura pandémica. A partir de esta, el gerente hace hincapié en que una buena comunicación con los clientes hizo posible refinanciar sus cuentas y ello se facilitó gracias al apoyo de la casa matriz en Chile, pues fue un sólido respaldo financiero. Esto estuvo de la mano de un control exhaustivo de los gastos. SOLGAS se enfoca en priorizar la seguridad de sus productos. Por ello se tiene un costo más elevado en el mercado, pero se debe tener en cuenta también el rendimiento del mismo, entonces bajo ese

escenario, el precio debería tener menos importancia para los consumidores. Por último, el gerente menciona que se debe educar a la población en temas de consumir GLP de empresas reguladas, dado que han ocurrido muchos accidentes por el consumo de productos informales.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La llegada del COVID-19 afectó de distintas maneras a SOLGAS, empresa comercializadora de GLP y líder en su sector. La capacidad de adaptabilidad de SOLGAS se caracterizó por llevar a cabo una gran variedad de acciones con el fin de seguir operando en medio de una coyuntura compleja, teniendo siempre presente el aprendizaje continuo conforme se iban ejecutando sus acciones.

Parte del problema empírico recae en las limitaciones y retos que encontraron las organizaciones del sector de hidrocarburos del Perú, como el aislamiento social obligatorio y suspensión perfecta de labores, medidas de seguridad y salud, implementación del trabajo virtual desde los hogares de los empleados, cese de actividades de los negocios no esenciales, inmovilización de personal, restricciones que afectaron la libertad personal y económica de la población; disminución en la generación de ingresos de la población, demanda de bienes y servicios, empleo, consumo de GLP, producción y refinación del petróleo. A pesar de todos los elementos descritos, los cuales forman parte de un escenario nunca antes visto, SOLGAS mantuvo su competitividad y posicionamiento en el mercado mediante su capacidad de adaptabilidad: implementación de medidas preventivas para ofrecer seguridad y tranquilidad al personal, como el control de ingreso y salida de plantas, movilidad privada, entrega de equipos de protección y un bono diario para el personal que debía asistir a planta; gestión de organismos públicos para movilizarse en la comercialización del GLP y cumplir con los plazos de ejecución de compromisos ambientales; cambio de contrataciones temporales a plazo fijo dado el alargamiento del Estado de Emergencia; convocatorias internas para rotación de puestos entre el personal administrativo y operativo; establecimiento de puntos de instalación, zonas de respiración y desinfección en planta; priorización del espacio familiar por trabajo virtual; capacitaciones al personal sobre cuidados y peligros del virus; medidas de prevención como el distanciamiento obligatorio, comedores divididos, implementación de lavapiés, ventilación; ejecución de pruebas antigénico; concientización del personal respecto al uso del dinero de la organización; un rol de liderazgo clave de la gerencia; comunicación e integración del comité gerencial con las áreas a nivel transversal; aseguramiento de la continuidad del negocio; ajustes en los canales de comercialización y expansión en la red de distribuidores; mejoras en la eficiencia y optimización de recursos y personas en la operatividad del negocio; y una gestión minuciosa en el otorgamiento de créditos a clientes. Todo lo mencionado, le permitió posicionarse en un entorno exigente y dinámico.

En base a lo mencionado, se presentan las principales conclusiones del trabajo de investigación. Es importante mencionar que las conclusiones son descritas en relación a los objetivos y preguntas específicas que fueron planteadas para la presente investigación.

Con respecto a la capacidad de adaptabilidad y el mantenimiento de su competitividad, SOLGAS demostró que fue capaz de adaptarse al entorno de la pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Como menciona Fraga (2014), la necesidad de adaptarse es una característica del funcionamiento de las organizaciones debido a que enfrentan mercados turbulentos y volátiles, y ello demanda adaptabilidad para que puedan sobrevivir al mercado. En base a lo mencionado, los líderes, encargados de las áreas funcionales de la organización, atribuyen el hecho de haber mantenido la competitividad de la organización con sus acciones, no necesariamente innovaciones, las cuales fueron llevadas a cabo con el fin de adaptar las actividades clave, principalmente las operaciones y luego la parte administrativa, al entorno de pandemia. Ello es demostrado partiendo de la idea que todos los competidores del sector comparten un precio estandarizado y regido por factores exógenos para la materia prima, pero las estrategias y acciones que tomen definen los resultados, y SOLGAS demostró haber tomado acciones eficientes que permitieron que mantenga su liderazgo en el sector y agilice el plan estratégico que ya tenía planeado.

Respecto al primer objetivo secundario, es importante distinguir en dos grupos los efectos de la pandemia surgidos a partir del COVID-19 en SOLGAS: el lado operativo y el lado administrativo, compuesto por las áreas que no trabajan en planta, como lo es Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Comercial, Legal y TI. En el lado operativo, los efectos de la pandemia impactaron directamente al personal de las plantas, sea por el contagio del virus COVID-19 o por el temor de ser contagiados y contagiar a sus familias. Ello derivó en un ausentismo en las plantas y una disminución del volumen de producción, pero es importante destacar que la operación no se detuvo en ningún momento. A nivel externo, la organización enfrentó gestiones y coordinaciones con autoridades del gobierno, el cierre de industrias de clientes en el segmento B2B, y un aumento de la demanda en el segmento B2C, inicialmente. En el área administrativa, los efectos tuvieron un gran impacto emocional en los trabajadores debido a la incertidumbre del entorno ocasionado por la pandemia. Además, se tuvo el traslado total al trabajo remoto en las actividades administrativas y la obligación de aprender a utilizar las nuevas herramientas digitales, lo cual conllevó a un proceso continuo de aprendizaje, prueba y error y acompañamiento por parte de la organización.

Respecto al segundo objetivo específico de la organización, fue posible contrastar las características y proceso de una organización adaptable en SOLGAS, y se halló que la

organización posee, en gran medida, las características de organización adaptable, pues poseen un buen nivel de aceptación y comodidad para tomar riesgos, siempre y cuando el riesgo se haya reducido hasta su mínima haciendo uso de los mecanismos necesarios. Además, posee un alto nivel de consideración de nuevas ideas y nivel de promoción de colaboración para el conocimiento, debido a que se caracteriza por tener una comunicación horizontal a nivel de la organización, valorando ideas tomando en cuenta diversas ideas, desde operarios hasta jefes, y fomentando comités de las áreas involucradas en un tema específico para generar una toma de decisiones integrada. A pesar que los líderes fomentan un entorno de participación en el cual son tomadas las opiniones de los trabajadores, siempre tienen en cuenta que el sector donde operan se caracteriza por tener una normativa estricta y se debe asegurar que las ideas aportadas se encuentren dentro del marco de la legalidad. Por otro lado, SOLGAS no tiene un mecanismo formal de compensación para el personal que aporte nuevas ideas.

En cuanto al proceso de adaptabilidad, se concluye que la pandemia ha evidenciado que la etapa de generación fue un punto débil en SOLGAS al inicio de la pandemia, pues fue complicado hallar oportunidades de mejora los primeros 3 meses como consecuencia de la priorización de mantener las operaciones a flote. Pero las etapas de conceptualización, optimización e implementación fueron un punto fuerte en la organización gracias al desarrollo del plan estratégico durante los meses de pandemia que sirvió para tener un mayor entendimiento y camino a seguir en medio de la coyuntura. Se menciona que planes de continuidad de negocio y planes de contingencia para cada planta a nivel nacional derivaban del plan estratégico y, posteriormente, cada plan se descompone en planes de acción a ser implementados para los distintos escenarios que pueda afrontar la organización en el futuro.

Respecto al tercer objetivo de la investigación, SOLGAS, al ser una organización capaz de adaptarse al entorno, ha demostrado poseer la capacidad para innovar, pues, a pesar de la pandemia, con el soporte de la casa matriz, ha apostado por invertir en soluciones informáticas y de digitalización con el objetivo de soportar el trabajo remoto y manejar sus procesos de manera más ágil. Ello se puede evidenciar en mayor medida en los nuevos métodos de producción, distribución y comercialización, pues, SOLGAS, al ser una organización comercializadora de GLP basada en la logística, concentró sus esfuerzos en desarrollar nuevos métodos relacionados a la tecnología en las áreas principales del negocio. Dicho esto, se realizaron acciones que son nuevas para el sector y evidencia el proceso de cambio de una organización tradicional a una organización con mayor flexibilidad. Sin embargo, no todas las acciones llevadas a cabo pueden ser consideradas como innovaciones como se observa en el caso de nuevos métodos en el lugar de trabajo, de apoyo, organización y relaciones externas de la empresa, debido a que los nuevos métodos implementados en estas actividades de la empresa se realizaron como necesidad debido

a la nueva coyuntura para agilizar los procesos, tanto con los clientes y proveedores, como con las entidades del Estado. Por otro lado, no se implementaron nuevos métodos de precios, debido a que el precio se rige en el mercado internacional y no es posible negociarlo. Se debe tener en cuenta que los líderes no se enfocaron en realizar innovaciones cuando inició la pandemia, sino en canalizar esfuerzos para adaptar los procesos y actividades de la organización.

Respecto al cuarto y último objetivo específico, en base al análisis de los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad y el mantenimiento de la competitividad de SOLGAS, se evidencia una mejora en la rentabilidad y grado de endeudamiento de SOLGAS al haber un mejor manejo y cuidado del dinero, ajustes en gastos e inversiones, lo que produjo una reducción en los costos. Así como también una mejor rentabilidad por unidad de medida vendida, lo cual conlleva a holgura en términos de deuda. Por otro lado, se observa que el grado de liquidez se mantuvo durante la pandemia, pues en un inicio hubo una gran cantidad de clientes que no eran capaces de pagar sus deudas y SOLGAS tuvo que refinanciar su deuda, pero también la misma organización se encargó de negociar con sus proveedores. En cuanto a la relación precio-costo en comparación a la competencia, se concluye que SOLGAS se diferencia por la calidad del producto. Por lo tanto, el producto de SOLGAS posee un precio más elevado que la competencia, pero no es consecuencia de la pandemia.

Respecto a la capacidad, SOLGAS incrementó la capacidad para generar consensos con partes de interés, pues hubo una mejor comunicación con el sindicato y una cercanía mayor con el personal, para garantizar su seguridad y bienestar mental. También, incrementó su capacidad para evaluar el entorno organizacional, debido a la agudización e incremento de la necesidad de contar con información en tiempo real para tomar decisiones. La capacidad para generar estrategias, políticas, programas y proyectos, también incrementó, principalmente debido a que la coyuntura obligó a buscar eficiencias y la máxima rentabilidad en el negocio, así se generaron acciones derivadas a partir del plan estratégico de la organización. Siguiendo con la capacidad para presupuestar, gestionar recursos e implementar proyectos y programas, se puede afirmar que esta capacidad aumentó debido a que, a raíz de la pandemia, se fue más riguroso al momento de seleccionar proyectos de inversión, con la finalidad de evitar gastos en proyectos cuya rentabilidad no es evaluada correctamente. Además, se tuvo el objetivo de trabajar los valores del personal con el fin de transmitir un sentimiento de pertenencia. Por último, la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización aumentó, pues las capacitaciones a los colaboradores se dieron de manera continua y siempre se tuvo presente la necesidad de ser empático con los colaboradores.

La capacidad para generar estrategias, políticas, programas y proyectos, también incrementó, principalmente debido a que la coyuntura obligó a buscar eficiencias y la máxima rentabilidad en el negocio, así se generaron acciones derivadas a partir del plan estratégico de la organización. Siguiendo con la capacidad para presupuestar, gestionar recursos e implementar proyectos y programas, se puede afirmar que esta capacidad aumentó debido a que, a raíz de la pandemia, se fue más riguroso al momento de seleccionar proyectos de inversión, con la finalidad de evitar gastos en proyectos cuya rentabilidad no es evaluada correctamente. Además, se tuvo el objetivo de trabajar los valores del personal con el fin de transmitir un sentimiento de pertenencia. Por último, la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización aumentó, pues las capacitaciones a los colaboradores se dieron de manera continua y siempre se tuvo presente la necesidad de ser empático con los colaboradores.

Por último, SOLGAS no obtuvo ninguna ventaja competitiva durante la pandemia, sino que se enfocó en mantener las ventajas que ya se poseían, pero no se descarta la posibilidad de obtener nuevas ventajas competitivas cuando acabe el periodo de pandemia. Por último, la participación de mercado no cambió, manteniéndose SOLGAS como líder del sector a pesar de los efectos negativos de la pandemia y los problemas recurrentes como la informalidad. No obstante, es importante resaltar una de las principales razones del mantenimiento de la competitividad durante la pandemia, que fue el liderazgo ejercido por parte de los encargados de las áreas de SOLGAS, pues el trato y cercanía con el personal, tanto administrativo y operativo, fue clave para mantener alineadas las actividades a medida que transcurrió la coyuntura. Por ello, es importante destacar la humanidad y empatía que caracterizan a la cultura y ambiente laboral de una empresa líder.

2. Recomendaciones

2.1. Para SOLGAS

Las recomendaciones para la organización se han dividido según cada variable utilizada en la investigación. Con respecto a la adaptabilidad organizacional de SOLGAS, se recomienda a la organización evaluar el escenario de tener una modalidad de trabajo mixta, es decir, combinar el trabajo remoto y presencial, pues una vez se levanten las restricciones producto de la pandemia ocasionada por el COVID-19, será necesario para atraer nuevos talentos y seguir apostando por la digitalización de la organización. Ello va de la mano con implementar la evaluación de desempeño por cumplimiento de objetivos, pues resulta complejo realizar un seguimiento al personal bajo el trabajo remoto.

En cuanto a los procesos competitivos, se recomienda a la organización seguir apostando por la transformación digital. Esta debe estar regida por una planificación estratégica y seguimiento de objetivos con la finalidad de mejorar la gestión de relaciones con el cliente mediante el uso de canales digitales que aporten generación de valor en la organización. También, seguir el enfoque de control y eficiencia en las operaciones y comercialización con el objetivo de evitar pérdidas, robos o mermas, específicamente debido a la informalidad que existe en el sector.

Sobre los retos para la organización, se recomienda elaborar un plan de gestión de riesgos catastróficos, complejos y más inusuales, como lo fue la pandemia causada por el COVID-19. Con la experiencia ganada en la organización, es importante propiciar la discusión y espacios de conversación sobre las lecciones aprendidas, errores y perspectivas que puedan ser de utilidad para eventos similares en el futuro. El componente legal-normativo de la organización y la gestión de relaciones externas son aspectos que no pueden pasar desapercibidos, pues fueron de gran utilidad para tomar decisiones acertadas en la supervivencia de las operaciones en el sector.

Sobre las características de una organización adaptable, consideramos que es provechoso continuar el liderazgo ejercido por la alta dirección con la finalidad de mantener el cuidado y cercanía con el personal y fomentar un ambiente de participación, pues fue clave para mantener un buen ambiente laboral bajo condiciones de trabajo nuevas para los trabajadores.

En cuanto al proceso de adaptabilidad organizacional, se recomienda que, en la etapa de la generación, SOLGAS continúe identificando problemas y retos y los transforme en oportunidades de mejora. La política de implementación de planes de acción también demostró ser de suma utilidad, pues el personal de línea obtiene autonomía y accesibilidad en la toma de decisiones al transmitir información a la alta dirección. A pesar de ello, es importante que todas las áreas más allá de la gerencia comercial puedan ser escuchadas y se les incentive a generar casos de negocio. También, sería una buena idea impulsar y formalizar procesos de análisis de oportunidades de mejora, sea por medio de data o eficiencia.

Sobre la innovación organizacional, se enfatiza nuevamente el uso de tecnología para mejorar los métodos de producción, comercialización y distribución para obtener una mayor eficiencia en cuanto al tiempo y política de control de gastos.

En cuanto a los indicadores de eficiencia financiera, se recomienda progresivamente hacer una transición entre la política tomada de cuidado de dinero y control presupuestario hasta una política más permisiva que permita ejecutar inversiones importantes en digitalización y gestión del clima organizacional, procurando priorizar mejoras en la eficiencia de las operaciones, el factor humano y liderazgo.

Sobre los indicadores de capacidad, la organización debe continuar con la buena comunicación tanto a nivel externo como interno. En lo externo, mantener una relación estrecha con los distribuidores, pues son de suma importancia para obtener información del campo. A nivel interno, mantener una buena comunicación con el sindicato para asegurar un ritmo de trabajo fluido, asegurando la seguridad de los operarios.

En cuanto al nivel de ventaja competitiva, se recomienda a SOLGAS mantener el foco de valor en las operaciones (eficiencia, calidad y cumplimiento normativo) y atención al cliente (disponibilidad y agilidad para llevar el producto) para seguir manteniendo y fortaleciendo sus principales atributos que lo hacen atractivos y destaquen en el mercado.

Sobre el porcentaje de participación de mercado, se recomienda a la organización seguir manteniendo el énfasis en el cuidado de su personal, pues fue una de las principales razones por las cuales la SOLGAS pudo mantener la mayor participación de mercado durante la pandemia, asegurando la atención y abastecimiento a clientes que lo necesitaron a lo largo de la cuarentena.

Las conclusiones y recomendaciones fueron validadas por el gerente de TI de SOLGAS. Dentro de los puntos a resaltar, se indicó que la eficiencia interna en la organización permitió mantener la participación de mercado, pues se hizo un énfasis en el compromiso y cuidado del personal. Por otro lado, la organización se encuentra trabajando en proyectos de transformación digital que abarcan más canales digitales, optimización en la distribución y permitan distinguir los atributos de la comercialización B2C y B2B. Por el lado de B2C, se busca obtener data e información de los clientes finales, y a rasgos generales, se busca mantener y propiciar el liderazgo por parte de la alta dirección.

2.2. Para futuras investigaciones

Se recomienda realizar futuras investigaciones sobre el papel del liderazgo en el proceso de adaptación de las organizaciones, pues permitirá profundizar y analizar nuevas formas de liderazgo que rigen en las empresas líderes de todos los sectores. Así como también permitirá conocer de manera profunda lo que buscan los miembros de las empresas en sus líderes, teniendo en cuenta el papel que tiene la digitalización y nuevas formas de trabajo después de la pandemia.

Además, se recomienda realizar futuras investigaciones sobre el rol de la agilidad y velocidad en la capacidad de respuesta y reacción de las organizaciones frente a problemas que puedan surgir, puesto a que a partir de la investigación realizada, se destaca un rol importante en la velocidad por parte de la casa matriz y gerencia general para desplegar acciones en respuesta a los inconvenientes surgidos a raíz de la pandemia, así como la labor del área de Seguridad por destrabar y asegurar la continuidad de las operaciones, transporte y distribución operativa.

Finalmente, se recomienda profundizar en investigaciones con respecto a la informalidad existente en el sector de hidrocarburos con el fin obtener información sobre sus consecuencias en la competitividad de las empresas formales y los peligros que conlleva comprar un producto informal.



REFERENCIAS

- Abastible S.A (2018). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de <https://www.abastible.cl/wp-content/uploads/2019/01/Memoria-2017.pdf>
- Abastible S.A (2021). *Memoria Anual 2020*. Recuperado de https://www.abastible.cl/wp-content/uploads/2021/04/Memoria_Abastible_2020_completa-1.pdf
- Aedo, G., & Medrano, B. (2021). *Innovación y gestión del cambio en empresas comercializadoras de GLP para mantener la competitividad frente a situaciones de riesgo*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alvarez Neira, S. C. (2019). *Factores de Adaptabilidad como ventaja competitiva en las Empresas PYMES del sector textil de la provincia de Arequipa 2017-2018*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Amundson, S. (1998), Relationships between theory-driven empirical research in operations management and other disciplines, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, 341-59.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*.
- Azcona, M., Manzini, F. A., & Dorati, J. (2013). Precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis y la unidad de observación. In IV Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata (La Plata, Argentina, 2013).
- Baanante, M., & Aguilar, H. (2020). El impacto del COVID-19 sobre la economía peruana/The impact of COVID-19 on the Peruvian economy. *EconomíaUNAM*, 136-146.
- Baker, S. & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough*. Southampton: National Centre for Research Methods.
- Basadur, M. & Gelade, G. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45-62.
- Basadur, M., Gelade, G. & Basadur, T. (2014). Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), 80- 115.
- Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(1), 118-124.

- Biasca, R. E. (2005). *Gestión de cambio: organizational improvement and change: el "modelo Biasca" para lograr empresas más competitivas*. Outskirts Press, Inc.
- Boylan, S., & Turner, K. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 183-198.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Editorial CIVITAS.
- Cantamessa, M., & Montagna, F. (2016). *Management of innovation and product development*. London: Springer.
- Chursin, A., & Makarov, Y. (2015). Management of competitiveness. *Theory and practice*. Moscow: Springer International Publishing.
- Cisneros-Cohernour, E. J. (2010). *Innovación de la gestión y cambio en las organizaciones educativas*. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida: Universidad Autónoma de Yucatan.
- Decreto de Urgencia N° 038-2020. (2020). Medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas. Lima: Presidencia de la República.
- De la Gala, V., Ramón, B. & Arredondo, Á. (2019). *La Agilidad, Adaptabilidad Y Alineamiento Como Fuente De Generación De Ventaja Competitiva En Las Mypes Del Sector Textil De Confecciones De La Región Arequipa*. Revista Global de Negocios, 7(3), 13-26.
- Department of the Army. (2014). The U.S. Army operating concept; Win in a complex world, 2020-2040. Pamphlet 525-3-1, Headquarters, United States Training and Doctrine Command. Fort Eustis, VA.
- Dereli, D. (2015). *Innovation management in global competition and competitive advantage*. Instambul: Procedia-Social and behavioral sciences.
- Dijk, M. (2020). *How entrepreneur resilience impacts the utilization of innovation in dealing with adversities like the COVID-19 pandemic in the restaurant industry in the Netherlands*. [Tesis de bachiller]. Universidad de Twente.
- Empresas Copec S.A (2021). *Memoria Anual 2020*. Recuperado de https://www.abastible.cl/wp-content/uploads/2021/04/Memoria_Abastible_2020_completa-1.pdf
- ENERDATA. (2018). *Global Energy Statistical Yearbook 2018*. Recuperado de <https://yearbook.enerdata.net/>

- Félix, F., & Egúsqüiza, B. (2020). *Efectos laborales de la pandemia por la COVID-19 en el Perú. Actualidad Laboral*. Recuperado de <https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-COVID-19-en-el-peru/>
- Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 128-136.
- Frías, J. & Véliz, J. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, 12(53), 1-12. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>
- Girneata A. (2014). *Adaptability—A Strategic Capability During Crisis*. Bucharest: Economics Questions, Issues and Problems.
- Grote, G. (2009). *Management of uncertainty: theory and application in the design of systems and organizations*. Zurich: Springer London.
- Hernández, I. (s.f.). *COVID-19: ¿Qué significa para la industria del petróleo y gas?* From Price Waterhouse Cooper. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/gestion-de-crisis/COVID-19/COVID-19-impacto-industria-petroleo-gas.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística Informática. (2020a). *Nota de Prensa* (N°104 - 15 de Julio 2020). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np104_2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística Informática. (2020b). *Principales indicadores macroeconómicos. Producto Bruto Interno Trimestral según Actividad Económica (Nivel 14) 2007-2020-IV (Valores a precios constantes de 2007)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Izquierdo, B., & Schuster, J. (2008). *Construcción de indicadores para la competitividad*. Ciudad de México: Investigación administrativa.
- Jack, E. & Raturi, A. (2006). Lessons learned from methodological triangulation in management research. *Management research news*.
- Kaplan, H., & Poole, M. (2003). *Organizational innovation: Studies of program change in community agencies*. Texas: Springer Science & Business Media.

- Knafli, K.A. & Breitmayer, B.J. (1989), “Triangulation in qualitative research: issues of conceptual clarity and purpose”, in Morse, J.M. (Ed.), *Qualitative Nursing Research: A Contemporary Dialogue*, Aspen, Rockville, MD, pp. 226-39.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Maracaibo: *Revista Omnia*.
- Lee, H. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10): 102- 112.
- López-Salazar, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Ra Ximhai*, 6 (2), 303-312.
- Martín-Crespo, C. & Castro, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (27), 10.
- Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza. (2020). *Informe nacional sobre el impacto del COVID-19 en las dimensiones económicas, social y en salud en el Perú (al mes de mayo, 2020)*. Lima: Reporte N° 1-2020-SC/Grupo de Salud-MCLP.
- Mejía, C. (1998). Indicadores de efectividad y eficacia. *Obtenido de Centro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental*. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications. California: SAGE Publications.
- Ministerio de Energía y Minas. (2019). Anuario Estadístico 2019 - Estadística Sectorial del Subsector Hidrocarburos. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicaSector.php?idSector=5
- Mizrahi, Y. (2009). Capacity Enhancement Indicators—a review of the literature. *Capacity Development for Improved Water Management*, 301.
- Navarro, O., Ferrer, W., & Burgos, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las Pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 171-174.
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of practical program evaluation*, 492.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Luxembourg: OECD Publishing.

- Ocampo, R. & Tenorio, D. (2020). *Impacto anualizado del brote de la Covid-19 sobre la PEA ocupada en el Perú*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleado. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1240402/Impacto_anual_COVID_19_Empleo.pdf
- Ortí, A. (1986). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial, 176.
- Osinergmin. (2020). *Reporte semestral de monitoreo del mercado de Hidrocarburos: primer semestre del 2020*. Lima: Gerencia de Políticas y Análisis Económico - GPAE.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Porter, M. (1987). *Estrategia competitiva*. Tlalpan: CECSA.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M., C. Ketels & M. Delgado (2008) 'The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index' in WEF, The Global Competitiveness Report 2007-2008 WEF, Geneva
- Quiroz, C., Pareja, A., Valencia, E., Enriquez, Y., De Leon, J., & Aguilar, P. (2020). *Un nuevo coronavirus, una nueva enfermedad: COVID-19*. Horizonte Médico.
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6.
- Reeves, M., Haanaes, K., Love, C., & Levin, S. (2012). Sustainability as adaptability. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(2), 14-22.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage.
- Verner, T. *National competitiveness and expenditure on education, research and development*. *Journal of Competitiveness*, 3(2) (2011).
- Sánchez, I. (2020). *Medidas legales adoptadas en el ámbito laboral peruano debido al COVID-19*. Noticias CIELO.
- Seclén, J. P. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. . 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, 16-36.
- Seclén, J. P., & Barrutia J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú.

- Sengupta, J (2014). *Theory of innovation: a new paradigm of growth*. Cham: Springer.
- Shack, N. (2020). *El control en tiempos de COVID-19. Informe de gestión del control gubernamental ante la Emergencia Sanitaria*. Lima: Contraloría General de la República del Perú (CGR).
- Smith, J. (2015). The Innovation Value Chain and Adaptability of Organizations. *Journal of International Technology and Information Management*, 24, 57-74.
- Solari, L. A. (2013). *Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos en sus operaciones: estudio de caso*. [Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP
- SOLGAS. (n.d.). *Somos SOLGAS*. From SOLGAS: <https://www.SOLGAS.com.pe/nosotros/>
- Tamayo, J., Salvador, J., Vásquez, A., & De la Cruz, R. (2015). *La industria de los hidrocarburos líquidos en el Perú: 20 años de aporte al desarrollo del país*. Lima: Osinergmin.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 89-104.
- United Nations Development Programme (2008). Capacity Assessment Practice Note. New York, USA: United Nations Development Programme.
- Vásquez, A. (2006). La organización económica de la industria de hidrocarburos en el Perú: El mercado del gas licuado de petróleo. *Revista de la Competencia y la Propiedad Intelectual*, 63-131.
- Veiga, L. (2001). Innovación y competitividad. *Revista de Antiguos Alumnos del ieem*, 72-87.
- Yáñez, D. (2016). *Factores del éxito competitivo en pymes (empresas no corporativas) del sector infraestructura en un entorno dinámico*. The Anáhuac Journal, 16(1), 79.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research Design and Methods*. Sixth edition. Los Angeles: SAGE.
- Zelga, K. (2017). *The importance of competition and enterprise competitiveness*. World Scientific News.
- Zouari, G., & Abdelmalek, I. (2020). Financial innovation, risk management, and bank performance. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 9(1), 77–100.

ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevista para el gerente general

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la

investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Gonzalo Zúñiga

Cargo: gerente general

Fecha Entrevista: 28/07/2021

Medio: Zoom

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿Los líderes toman en cuenta ideas de los miembros de la organización?
- 8 ¿Los líderes de la organización establecen una toma de decisiones flexible en la organización?
- 9 ¿La organización reconoce de manera proactiva oportunidades y problemas que pueden ser resueltos en el entorno?

- 10 ¿La organización pudo reconocer oportunidades en la llegada del COVID-19?
- 11 ¿La organización elabora análisis de los problemas u oportunidades identificados?
- 12 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante el COVID-19?
- 13 ¿Se podría considerar que la llegada del COVID-19 sirvió como un acelerador de las innovaciones?
- 14 ¿Se elabora un plan de implementación mediante la contrastación y validación de la oportunidad reconocida?
- 15 ¿Se implementan los planes de acción elaborados para la resolución de problemas y oportunidades?
- 16 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 17 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 18 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad de la organización para generar consensos con las partes interesadas?, siendo estos agentes públicos, sociales y socios externos.
- 19 ¿Qué provocó este cambio?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar el entorno organizacional? Evaluar el entorno organizacional involucra definir objetivos en base al uso de datos.
- 20 ¿Qué provocó este cambio?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para formular y priorizar estrategias y políticas en la organización?
- 21 ¿Qué provocó este cambio?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para presupuestar,
- 22
- 23
- 24
- 25

gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas?

26 ¿Qué provocó este cambio?

27 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización?

28 ¿Qué provocó este cambio?

29 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?

30 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?

31 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?

32 ¿Cómo cambió la participación de mercado en SOLGAS?

33 ¿Qué ocasionó este cambio en la participación de mercado?



ANEXO B: Guía de entrevista para el gerente comercial

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Eduardo Catter Cossio

Cargo: gerente comercial

Fecha Entrevista: 15/07/2021

Medio: Microsoft Teams

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 8 ¿Se implementaron nuevos métodos para organizar las relaciones con otras organizaciones externas en SOLGAS? (Por ejemplo: empresas, instituciones públicas, grupos de investigación, clientes)
- 9 ¿Cuáles nuevos métodos de organización de relaciones externas se implementaron en SOLGAS?
- 10 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 11 ¿Se implementaron nuevos métodos de integración con los proveedores?
- 12 ¿Se implementaron nuevos métodos de externalización y subcontratación de actividades sustanciales de la organización?
- 13 ¿Se introdujeron cambios significativos en el diseño y/o envasado del GLP?
(El cambio de diseño de producto se limita a cambios en la forma y aspectos que no modifican funcionalmente el producto, pero si en su atracción a los clientes)
- 14 ¿Cuáles nuevos métodos de comercialización se implementaron en SOLGAS?
- 15 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 16 ¿Se ha facilitado el ingreso a un nuevo sector o mercado?
- 17 ¿Se crearon nuevos canales de venta?
- 18 ¿Se crearon nuevos métodos para posicionar los productos?
(Por ejemplo: introducción de una red de franquicias, la venta directa o al por menor con cláusula de exclusividad, concesión de licencias sobre un producto, etc.).
- 19 ¿Se crearon nuevos métodos para promocionar los productos?
(Por ejemplo: presentación de un producto en películas o programas de televisión, o el recurso a celebridades para elogiarlo).
- 20 ¿Se crearon nuevos métodos para desarrollar la imagen de la marca?
(Por ejemplo: desarrollo y lanzamiento de un logo nuevo para colocar el producto en nuevo mercado o renovar su imagen).
- 21 ¿El nuevo método de comercialización fue adquirido por otra organización o nació de SOLGAS?.
- 22 ¿Se introdujeron nuevas estrategias de tarificación de productos en SOLGAS?
- 23 ¿Qué nuevas estrategias de tarificación de productos se crearon para los productos de la empresa?
- 24 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 25 ¿Varió el precio del GLP en función a la demanda? (por ejemplo, si la demanda es escasa, el precio baja)

- 26 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 27 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
- 28 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?
- 29 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?
- 30 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?
- 31 ¿Cómo cambió la participación de mercado en SOLGAS?
- 32 ¿Qué ocasionó este cambio en la participación de mercado?



ANEXO C: Guía de entrevista para el gerente de riesgo operacional

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de innovación en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Christian Morales

Cargo: gerente de riesgo operacional

Fecha Entrevista:

Medio: ZOOM

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?

Mostrar la definición de riesgo prudente:

De acuerdo a Boylan y Turner (Department of the Army, 2014), “los riesgos prudentes son aquellos riesgos medidos por el líder de la organización que valen la pena tomar debido a que el beneficio que brinda es mayor al costo de asumirlo”.

- 7 ¿Los líderes y miembros de la organización comprenden la toma de riesgos prudentes?
- 8 ¿Los líderes y miembros de la organización se sienten cómodos tomando riesgos?

prudentes?

9 ¿Los líderes de la organización aclaran y aseguran la aceptación de la toma de riesgos prudentes en los miembros de la organización?

10 ¿Los miembros de la organización comparten información mediante la elaboración de rutinas, procesos y actividades sobre resolución de problemas?

11 ¿La organización reconoce de manera proactiva oportunidades y problemas que pueden ser resueltos en el entorno?

12 ¿La organización pudo reconocer oportunidades en la llegada del COVID-19?

13 ¿La organización elabora análisis de los problemas u oportunidades identificados?

14 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante el COVID-19?

15 ¿Se podría considerar que la llegada del COVID-19 sirvió como un acelerador de las innovaciones?

16 ¿Se elabora un plan de implementación mediante la contrastación y validación de la oportunidad reconocida?

17 ¿Se implementan los planes de acción elaborados para la resolución de problemas y oportunidades?

18 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

19 ¿Se implementaron nuevos métodos para organizar las relaciones con otras organizaciones externas en SOLGAS? (Por ejemplo: empresas, instituciones públicas, grupos de investigación, clientes)

20 ¿Cuáles nuevos métodos de organización de relaciones externas se implementaron en SOLGAS?

21 ¿El nuevo método fue efectivo?

22 ¿Se implementaron nuevos métodos de integración con los proveedores?

23 ¿Se implementaron nuevos métodos de externalización y subcontratación de actividades sustanciales de la organización?

- 24 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 25 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
- 26 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?
- 27 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?
- 28 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?



ANEXO D: Guía de entrevista para el gerente operaciones

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Gerald Rosales

Cargo: gerente de operaciones

Fecha Entrevista: 16/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante el COVID-19?
- 8 ¿Se podría considerar que la llegada del COVID-19 sirvió como un acelerador de las innovaciones?
- 9 ¿Se elabora un plan de implementación mediante la contrastación y validación de la oportunidad reconocida?
- 10 ¿Se implementan los planes de acción elaborados para la resolución de problemas y oportunidades?

- 11 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 12 ¿Se introdujeron cambios significativos en las técnicas, materiales y/o programas informáticos para la producción del GLP?
- 13 ¿Cuáles cambios significativos en la producción se introdujeron?
- 14 ¿El cambio significativo fue efectivo?
- 15 ¿Se introdujeron nuevos equipos automatizados en la cadena de producción de SOLGAS?
- 16 ¿Estos cambios en los procesos de licuefacción de SOLGAS redujeron el costo unitario del GLP?
- 17 ¿Estos cambios mejoraron la calidad de la producción del GLP?
- 18 ¿Se introdujeron cambios significativos en las técnicas, materiales y/o programas informáticos para la distribución del GLP?
- 19 ¿Cuáles cambios significativos en la distribución se introdujeron?
- 20 ¿El cambio significativo fue efectivo?
- 21 ¿Se implementó algún sistema de trazabilidad para la distribución del GLP? (¿por ejemplo, por etiqueta con código de barras o chip de identificación por radiofrecuencia (RFID)?)
- 22 ¿Estos cambios en el proceso de distribución redujeron el costo unitario de la distribución por GLP?
- 23 ¿Estos cambios mejoraron la calidad del proceso de distribución?
- 24 ¿Los cambios en el proceso de distribución aplicados afectaron el abastecimiento de insumos, asignación de suministros o distribución de productos finales?
- 25 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 26 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
- 27 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?
- 28 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?
- 29 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?

- 30 ¿Cómo cambió la participación de mercado en SOLGAS?
- 31 ¿Qué ocasionó este cambio en la participación de mercado?



ANEXO E: Guía de entrevista para el gerente de TI

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: George Aedo Nuñez

Cargo: gerente de TI

Fecha Entrevista: 07/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para su adaptabilidad al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó la innovación como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿Los líderes toman en cuenta ideas de los miembros de la organización?
- 8 ¿Los líderes de la organización permiten un mejor análisis de información entre sus miembros?
- 9 ¿Los líderes de la organización fomentan un entorno de generación de nuevas ideas entre sus miembros?
- 10 ¿Los líderes de la organización fomentan la discusión de diversos puntos de vista entre sus miembros?
- 11 ¿La organización reconoce de manera proactiva oportunidades y problemas que pueden ser resueltos en el entorno?
- 12 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante el

COVID-19?

13 ¿Se podría considerar que la llegada del COVID-19 sirvió como un acelerador de las innovaciones?

14 ¿Se elabora un plan de implementación mediante la contrastación y validación de la oportunidad reconocida?

15 ¿Se implementan los planes de acción elaborados para la resolución de problemas y oportunidades?

16 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

17 ¿Se implementaron mejoras significativas en las técnicas, equipos o programas informáticos en las actividades auxiliares como compras, contabilidad o mantenimiento?

18 ¿Cuáles cambios significativos en los métodos de apoyo se introdujeron? (Compras, Contabilidad o Mantenimiento)

19 ¿El cambio significativo fue efectivo?

20 ¿Se implementó una nueva o mejorada tecnología de la información y comunicación (TIC) que haya mejorado la eficiencia y/o calidad de las actividades de apoyo de SOLGAS?

21 ¿Se implementaron nuevos métodos de organización del lugar de trabajo en SOLGAS?

22 ¿Cuáles métodos de organización del lugar de trabajo se introdujeron?

23 ¿El nuevo método fue efectivo?

24 ¿Este nuevo método de organización del lugar de trabajo mejoró los niveles de satisfacción entre los trabajadores?

25 ¿Se implementaron nuevos métodos de atribución de responsabilidades en SOLGAS?

26 ¿Se implementó alguna nueva estructuración en la integración de las distintas actividades? (Por ejemplo: centralización o descentralización de las actividades)

27 ¿Se ha implementado en SOLGAS algún modelo organizativo que confiere a los empleados mayor autonomía de decisión y los anime a comunicar sus ideas?

28 ¿Se implementaron nuevos métodos para organizar las relaciones con otras

organizaciones externas en SOLGAS? (Por ejemplo: empresas, instituciones públicas, grupos de investigación, clientes)

29 ¿Cuáles nuevos métodos de organización de relaciones externas se implementaron en SOLGAS?

30 ¿El nuevo método fue efectivo?

31 ¿Se implementaron nuevos métodos de integración con los proveedores?

32 ¿Se implementaron nuevos métodos de externalización y subcontratación de actividades sustanciales de la organización?

33 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?

34 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?

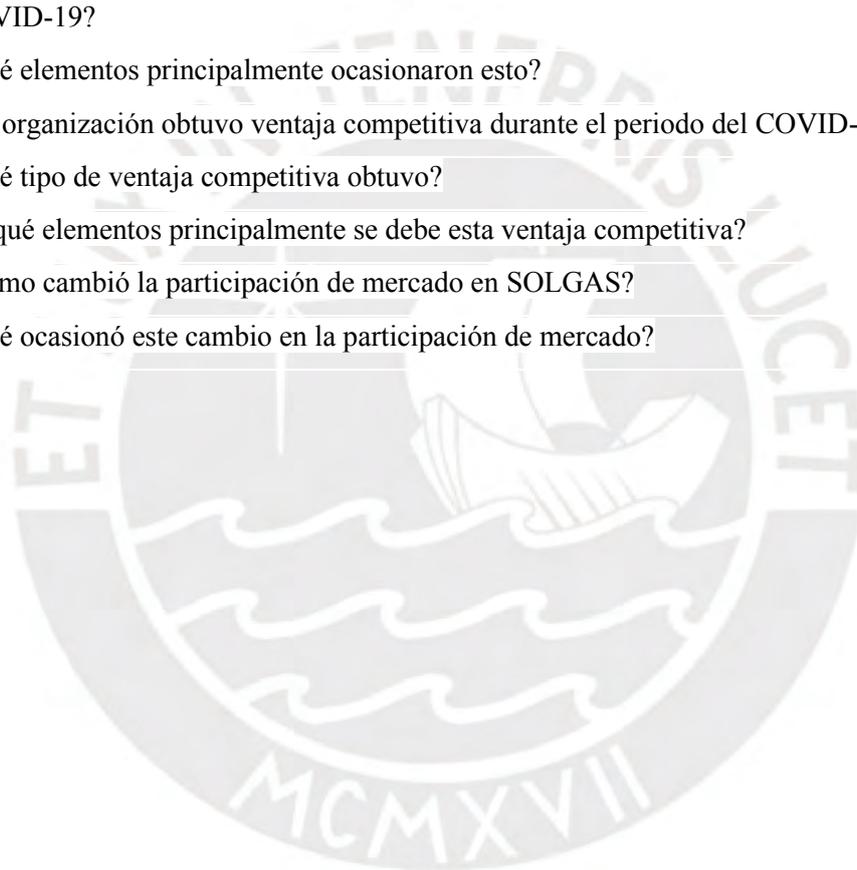
35 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?

36 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?

37 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?

38 ¿Cómo cambió la participación de mercado en SOLGAS?

39 ¿Qué ocasionó este cambio en la participación de mercado?



ANEXO F: Guía de entrevista para la gerente Legal

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Alicia Diaz

Cargo: gerente legal

Fecha Entrevista: 23/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿Los líderes toman en cuenta ideas de los miembros de la organización?
- 8 ¿Los líderes toman en cuenta cualquier idea de los miembros de la organización sin marginar a aquellos que han cometido errores o experimentan con nuevas ideas?
- 9 ¿La organización reconoce de manera proactiva oportunidades y problemas que pueden ser resueltos en el entorno?
- 10 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante el COVID-19?
- 11 ¿Se podría considerar que la llegada del COVID-19 sirvió como un acelerador de las

innovaciones?

- 12 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 13 ¿Se implementaron nuevos métodos de organización del lugar de trabajo en SOLGAS?
- 14 ¿Cuáles métodos de organización del lugar de trabajo se introdujeron?
- 15 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 16 ¿Este nuevo método de organización del lugar de trabajo mejoró los niveles de satisfacción entre los trabajadores?
- 17 ¿Se implementaron nuevos métodos de atribución de responsabilidades en SOLGAS?
- 18 ¿Se implementó alguna nueva estructuración en la integración de las distintas actividades? (Por ejemplo: centralización o descentralización de las actividades)
- 19 ¿Se ha implementado en SOLGAS algún modelo organizativo que confiere a los empleados mayor autonomía de decisión y los anime a comunicar sus ideas?
- 20 ¿Se implementaron nuevos métodos para organizar las relaciones con otras organizaciones externas en SOLGAS? (Por ejemplo: empresas, instituciones públicas, grupos de investigación, clientes)
- 21 ¿Cuáles nuevos métodos de organización de relaciones externas se implementaron en SOLGAS?
- 22 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 23 ¿Se implementaron nuevos métodos de integración con los proveedores?
- 24 ¿Se implementaron nuevos métodos de externalización y subcontratación de actividades sustanciales de la organización?
- 25 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 26 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
- 27 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?
- 28 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?

29 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?



ANEXO G: Guía de entrevista para el gerente de recursos humanos

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Renzo Rufasto

Cargo: gerente de recursos humanos

Fecha Entrevista: 16/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para su adaptabilidad al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿Los líderes toman en cuenta ideas de los miembros de la organización?
- 8 ¿Los líderes toman en cuenta cualquier idea de los miembros de la organización sin marginar a aquellos que han cometido errores o experimentan con nuevas ideas?

- 9 ¿Los líderes recompensan a los miembros de la organización por sus nuevas ideas?
(recompensas intrínsecas o extrínsecas: apoyo moral, capacitación, recursos)
- 10 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante
el COVID-19?
- 11 ¿Se podría considerar que la llegada del COVID-19 sirvió como un acelerador de las
innovaciones?
- 12 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las
medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

*De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y
eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo
establecido, con los costos más razonables posibles”.*

- 13 ¿Se implementaron nuevos métodos de organización en SOLGAS?
- 14 ¿Cuáles métodos se implementaron?
- 15 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 16 ¿Se introdujeron nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y distribución del
conocimiento de la empresa? (Por ejemplo: creación de bases de datos de
procedimientos, resultados o información de ayuda)
- 17 ¿Se implementaron nuevos métodos de organización del lugar de trabajo en SOLGAS?
- 18 ¿Cuáles métodos de organización del lugar de trabajo se introdujeron?
- 19 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 20 ¿Este nuevo método de organización del lugar de trabajo mejoró los niveles de
satisfacción entre los trabajadores?
- 21 ¿Se implementaron nuevos métodos de atribución de responsabilidades en SOLGAS?
- 22 ¿Se implementó alguna nueva estructuración en la integración de las distintas
actividades? (Por ejemplo: centralización o descentralización de las actividades)

- 23 ¿Se ha implementado en SOLGAS algún modelo organizativo que confiere a los empleados mayor autonomía de decisión y los anime a comunicar sus ideas?
- 24 ¿Se implementaron nuevos métodos para organizar las relaciones con otras organizaciones externas en SOLGAS? (Por ejemplo: empresas, instituciones públicas, grupos de investigación, clientes)
- 25 ¿Cuáles nuevos métodos de organización de relaciones externas se implementaron en SOLGAS?
- 26 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 27 ¿Se implementaron nuevos métodos de integración con los proveedores?
- 28 ¿Se implementaron nuevos métodos de externalización y subcontratación de actividades sustanciales de la organización?
- 29 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 30 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
- 31 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad de la organización para generar consensos con las partes interesadas?, siendo estos agentes públicos, sociales y socios externos.
- 32 ¿Qué provocó este cambio?
- 33 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar el entorno organizacional? Evaluar el entorno organizacional involucra definir objetivos en base al uso de datos.
- 34 ¿Qué provocó este cambio?
- 35 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para formular y priorizar estrategias y políticas en la organización?
- 36 ¿Qué provocó este cambio?
- 37 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para

presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas?

38 ¿Qué provocó este cambio?

39 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización?

40 ¿Qué provocó este cambio?

41 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?

42 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?

43 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?



ANEXO H: Guía de entrevista para la gerente de abastecimiento

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

- **Objetivo general**

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

- **Objetivos específicos**

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Susana Vila Bernaola

Cargo: gerente de abastecimiento

Fecha Entrevista: 14/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante el COVID-19?
- 8 ¿Se podría considerar que la llegada del COVID-19 sirvió como un acelerador de las innovaciones?
- 9 ¿Se elabora un plan de implementación mediante la contrastación y validación de la oportunidad reconocida?
- 10 ¿Se implementan los planes de acción elaborados para la resolución de problemas y oportunidades?

- 11 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 12 ¿Se introdujeron cambios significativos en las técnicas, materiales y/o programas informáticos para la distribución del GLP?
- 13 ¿Cuáles cambios significativos en la distribución se introdujeron?
- 14 ¿El cambio significativo fue efectivo?
- 15 ¿Se implementó algún sistema de trazabilidad para la distribución del GLP? (¿por ejemplo, por etiqueta con código de barras o chip de identificación por radiofrecuencia (RFID)?)
- 16 ¿Estos cambios en el proceso de distribución redujeron el costo unitario de la distribución por GLP?
- 17 ¿Estos cambios mejoraron la calidad del proceso de distribución?
- 18 ¿Los cambios en el proceso de distribución aplicados afectaron el abastecimiento de insumos, asignación de suministros o distribución de productos finales?
- 19 ¿Se implementaron mejoras significativas en las técnicas, equipos o programas informáticos en las actividades auxiliares como compras, contabilidad o mantenimiento?
- 20 ¿Cuáles cambios significativos en los métodos de apoyo se introdujeron? (Compras, Contabilidad o Mantenimiento)
- 21 ¿El cambio significativo fue efectivo?
- 22 ¿Se implementó una nueva o mejorada tecnología de la información y comunicación (TIC) que haya mejorado la eficiencia y/o calidad de las actividades de apoyo de SOLGAS?
- 23 ¿Se implementaron nuevos métodos de organización en SOLGAS?
- 24 ¿Cuáles métodos se implementaron?
- 25 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 26 ¿Se introdujeron nuevos sistemas de gestión de operaciones de producción o de la cadena de suministros?

- 27 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 28 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad de la organización para generar consensos con las partes interesadas?, siendo estos agentes públicos, sociales y socios externos.
- 29
- 30 ¿Qué provocó este cambio?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar el entorno organizacional? Evaluar el entorno organizacional involucra definir objetivos en base al uso de datos.
- 31
- 32 ¿Qué provocó este cambio?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para formular y priorizar estrategias y políticas en la organización?
- 33
- 34 ¿Qué provocó este cambio?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas?
- 35
- 36 ¿Qué provocó este cambio?
Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización?
- 37
- 38 ¿Qué provocó este cambio?
- 41 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?
- 42 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?
- 43 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?

ANEXO I: Guía de entrevista para el gerente de administración y finanzas

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Rodrigo Perera

Cargo: gerente de administración y finanzas

Fecha Entrevista: 27/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?

Mostrar la definición de riesgo prudente:

De acuerdo a Boylan y Turner (Department of the Army, 2014), “los riesgos prudentes son aquellos riesgos medidos por el líder de la organización que valen la pena tomar debido a que el beneficio que brinda es mayor al costo de asumirlo”.

- 7 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante el COVID-19?

- 8 ¿Se podría considerar que la llegada del COVID-19 sirvió como un acelerador de las innovaciones?
- 9 ¿Se implementan los planes de acción elaborados para la resolución de problemas y oportunidades?
- 10 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 11 ¿Se implementaron nuevos métodos de organización en SOLGAS?
- 12 ¿Cuáles métodos se implementaron?
- 13 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 14 ¿Estos nuevos métodos de organización redujeron los costos administrativos?
- 15 ¿Estos nuevos métodos de organización mejoraron el nivel de satisfacción en el trabajo?
- 16 ¿Estos nuevos métodos de organización redujeron los costos de suministros?
- 17 ¿Se introdujeron nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y distribución del conocimiento de la empresa? (Por ejemplo: creación de bases de datos de procedimientos, resultados o información de ayuda)
- 18 ¿Se introdujeron nuevos sistemas de gestión de operaciones de producción o de la cadena de suministros?
- 19 ¿Se introdujo una nueva reestructuración de actividades en SOLGAS?
- 20 ¿Se introdujo un nuevo sistema de gestión de la calidad?
- 21 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 22 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
- 23 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la rentabilidad de la organización?
- 24 ¿Que provocó este cambio en la rentabilidad?
- 25 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió el grado de endeudamiento?
- 26 ¿Que provocó este cambio en el grado de endeudamiento?
- 27 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió el grado de liquidez de la

- empresa?
- 28 ¿Que provocó este cambio en el grado de liquidez?
- 29 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la relación precio/costo en comparación con la competencia nacional y extranjera?
- 30 ¿Que provocó este cambio en la relación precio/costo en comparación con la competencia nacional y extranjera
- 31 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad de la organización para generar consensos con las partes interesadas?, siendo estos agentes públicos, sociales y socios externos.
- 32 ¿Qué provocó este cambio?
- 33 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar el entorno organizacional? Evaluar el entorno organizacional involucra definir objetivos en base al uso de datos.
- 34 ¿Qué provocó este cambio?
- 35 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para formular y priorizar estrategias y políticas en la organización?
- 36 ¿Qué provocó este cambio?
- 37 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas?
- 38 ¿Qué provocó este cambio?
- 39 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización?
- 40 ¿Qué provocó este cambio?
- 41 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?
- 42 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?
- 43 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?
- 44 ¿Cómo cambió la participación de mercado en SOLGAS?
- 45 ¿Qué ocasionó este cambio en la participación de mercado?

ANEXO J: Guía de entrevista para el subgerente comercial B2C

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Humberto Figueroa

Cargo: subgerente comercial B2C

Fecha Entrevista: 30/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 8 ¿Se implementaron nuevos métodos para organizar las relaciones con otras organizaciones externas en SOLGAS? (Por ejemplo: empresas, instituciones públicas, grupos de investigación, clientes)
- 9 ¿Cuáles nuevos métodos de organización de relaciones externas se implementaron en SOLGAS?
- 10 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 11 ¿Se implementaron nuevos métodos de integración con los proveedores?
- 12 ¿Se implementaron nuevos métodos de externalización y subcontratación de actividades sustanciales de la organización?
- 13 ¿Se introdujeron cambios significativos en el diseño y/o envasado del GLP?
(El cambio de diseño de producto se limita a cambios en la forma y aspectos que no modifican funcionalmente el producto, pero si en su atracción a los clientes)
- 14 ¿Cuáles nuevos métodos de comercialización se implementaron en SOLGAS?
- 15 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 16 ¿Se ha facilitado el ingreso a un nuevo sector o mercado?
- 17 ¿Se crearon nuevos canales de venta?
- 18 ¿Se crearon nuevos métodos para posicionar los productos?
(Por ejemplo: introducción de una red de franquicias, la venta directa o al por menor con cláusula de exclusividad, concesión de licencias sobre un producto, etc.).
- 19 ¿Se crearon nuevos métodos para promocionar los productos?
(Por ejemplo: presentación de un producto en películas o programas de televisión, o el recurso a celebridades para elogiarlo).
- 20 ¿Se crearon nuevos métodos para desarrollar la imagen de la marca?
(Por ejemplo: desarrollo y lanzamiento de un logo nuevo para colocar el producto en nuevo mercado o renovar su imagen).
- 21 ¿El nuevo método de comercialización fue adquirido por otra organización o nació de SOLGAS?
- 22 ¿Se introdujeron nuevas estrategias de tarificación de productos en SOLGAS?
- 23 ¿Qué nuevas estrategias de tarificación de productos se crearon para los productos de la empresa?
- 24 ¿El nuevo método fue efectivo?
- 25 ¿Varió el precio del GLP en función a la demanda? (por ejemplo, si la demanda es escasa, el precio baja)

- 26 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 27 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
- 28 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?
- 29 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?
- 30 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?
- 31 ¿Cómo cambió la participación de mercado en SOLGAS?
- 32 ¿Qué ocasionó este cambio en la participación de mercado?



ANEXO K: Guía de entrevista para el jefe de distribución

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

- **Objetivo general**

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

- **Objetivos específicos**

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Wilbert Salas

Cargo: jefe de distribución

Fecha Entrevista: 26/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿Los líderes toman en cuenta ideas de los miembros de la organización?
- 8 ¿Los miembros de la organización comparten información mediante la elaboración de rutinas, procesos y actividades sobre resolución de problemas?
- 9 ¿La organización elaboró un análisis con respecto a las oportunidades presentadas ante el COVID-19?
- 10 ¿Se implementan los planes de acción elaborados para la resolución de problemas y

oportunidades?

- 11 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 12 ¿Se introdujeron cambios significativos en las técnicas, materiales y/o programas informáticos para la distribución del GLP?

- 13 ¿Cuáles cambios significativos en la distribución se introdujeron?

- 14 ¿El cambio significativo fue efectivo?

- 15 ¿Se implementó algún sistema de trazabilidad para la distribución del GLP? (¿por ejemplo, por etiqueta con código de barras o chip de identificación por radiofrecuencia (RFID)?)

- 16 ¿Estos cambios en el proceso de distribución redujeron el costo unitario de la distribución por GLP?

- 17 ¿Estos cambios mejoraron la calidad del proceso de distribución?

- 18 ¿Los cambios en el proceso de distribución aplicados afectaron el abastecimiento de insumos, asignación de suministros o distribución de productos finales?

- 19 ¿Se implementaron nuevos métodos para organizar las relaciones con otras organizaciones externas en SOLGAS? (Por ejemplo: empresas, instituciones públicas, grupos de investigación, clientes)

- 20 ¿Cuáles nuevos métodos de organización de relaciones externas se implementaron en SOLGAS?

- 21 ¿El nuevo método fue efectivo?

- 22 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?

- 23 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?

- 24 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad de la organización

para generar consensos con las partes interesadas?, siendo estos agentes públicos, sociales y socios externos.

25 ¿Qué provocó este cambio?

Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar el entorno organizacional? Evaluar el entorno organizacional involucra definir objetivos en base al uso de datos.

27 ¿Qué provocó este cambio?

Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para formular y priorizar estrategias y políticas en la organización?

29 ¿Qué provocó este cambio?

Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas?

31 ¿Qué provocó este cambio?

Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización?

33 ¿Qué provocó este cambio?

34 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?

35 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?

36 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?

37 ¿Cómo cambió la participación de mercado en SOLGAS?

38 ¿Qué ocasionó este cambio en la participación de mercado?

ANEXO L: Guía de entrevista para el jefe de riesgos y cobranzas

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la capacidad de adaptabilidad e innovación en la organización (SOLGAS) a partir de la llegada del Covid-19 con el fin de mantener la competitividad durante el año 2020.

Objetivo general

Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.

Objetivos específicos

1. Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.
2. Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.
3. Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.

Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (SOLGAS) para el desarrollo de nuestra investigación.

Es de suma importancia que esta entrevista pueda ser grabada debido a que ello nos permite analizar los puntos importantes, transcribir las palabras y de esta manera tener una mejor herramienta cualitativa para nuestros hallazgos. Además, sirve de sustento para elaborar nuestra tesis y entregarla a las autoridades respectivas. Para ello, solicitamos su autorización para proceder con el inicio de la grabación.

Le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (SOLGAS) en la cual actualmente se desempeña?

Es importante mencionar que, si usted decide no continuar con la entrevista, puede solicitar detener las preguntas. Por último, antes de iniciar, una vez terminado todo el proceso de investigación, nosotros brindaremos todos los hallazgos a la organización.

Información General

Nombre: Miguel Yangali

Cargo: jefe de riesgos y cobranzas

Fecha Entrevista: 30/07/2021

Medio: Google Meet

Quién(es):

Preguntas

Mencionar que el enfoque de las preguntas se hace respecto al periodo del Covid-19, usando como referencia el inicio del Estado de emergencia (15 de marzo del 2020).

- 1 ¿Cómo describiría el entorno de SOLGAS pre y post pandemia?
- 2 ¿Cómo afectó el Covid-19 a las partes de la organización?
- 3 ¿Cuáles fueron los principales problemas que la organización ha tenido que afrontar durante el periodo del Covid-19?
- 4 ¿La organización ha sido capaz de adaptarse al entorno del COVID-19 a pesar de sus dificultades?
- 5 ¿Cuáles fueron las estrategias o acciones tomadas en la organización para adaptarse al entorno del COVID-19?
- 6 ¿Se utilizó un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método, práctica, organización o relación externa de la organización como un medio de adaptabilidad organizacional?
- 7 ¿Los líderes toman en cuenta ideas de los miembros de la organización?
- 8 ¿Los líderes y miembros de la organización se sienten cómodos tomando riesgos prudentes?
- 9 ¿Los líderes de la organización aclaran y aseguran la aceptación de la toma de riesgos prudentes en los miembros de la organización?
- 10 ¿Los líderes toman en cuenta ideas de los miembros de la organización?

- 11 ¿Los líderes de la organización fomentan un entorno de generación de nuevas ideas entre sus miembros?
- 12 ¿Se implementan los planes de acción elaborados para la resolución de problemas y oportunidades?
- 13 ¿En cuánto tiempo se lograron estabilizar las operaciones en la organización tras las medidas del Estado de emergencia y efectos del COVID-19?

Mostrar la definición de efectividad:

De acuerdo a Mejía (1998), “la efectividad está entendida como la unión de la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de resultados con gran exactitud y programados en el tiempo establecido, con los costos más razonables posibles”.

- 14 ¿Se implementaron mejoras significativas en las técnicas, equipos o programas informáticos en las actividades auxiliares como compras, contabilidad o mantenimiento?
- 15 ¿Cuáles cambios significativos en los métodos de apoyo se introdujeron? (Compras, Contabilidad o Mantenimiento)
- 16 ¿El cambio significativo fue efectivo?
- 17 ¿Se implementó una nueva o mejorada tecnología de la información y comunicación (TIC) que haya mejorado la eficiencia y/o calidad de las actividades de apoyo de SOLGAS?
- 18 ¿SOLGAS bajó, mantuvo o incrementó su competitividad durante la pandemia del COVID-19?
- 19 ¿Qué elementos principalmente ocasionaron esto?
- 20 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la rentabilidad de la organización?
- 21 ¿Que provocó este cambio en la rentabilidad?
- 22 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió el grado de endeudamiento?
- 23 ¿Que provocó este cambio en el grado de endeudamiento?
- 24 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió el grado de liquidez de la empresa?
- 25 ¿Que provocó este cambio en el grado de liquidez?

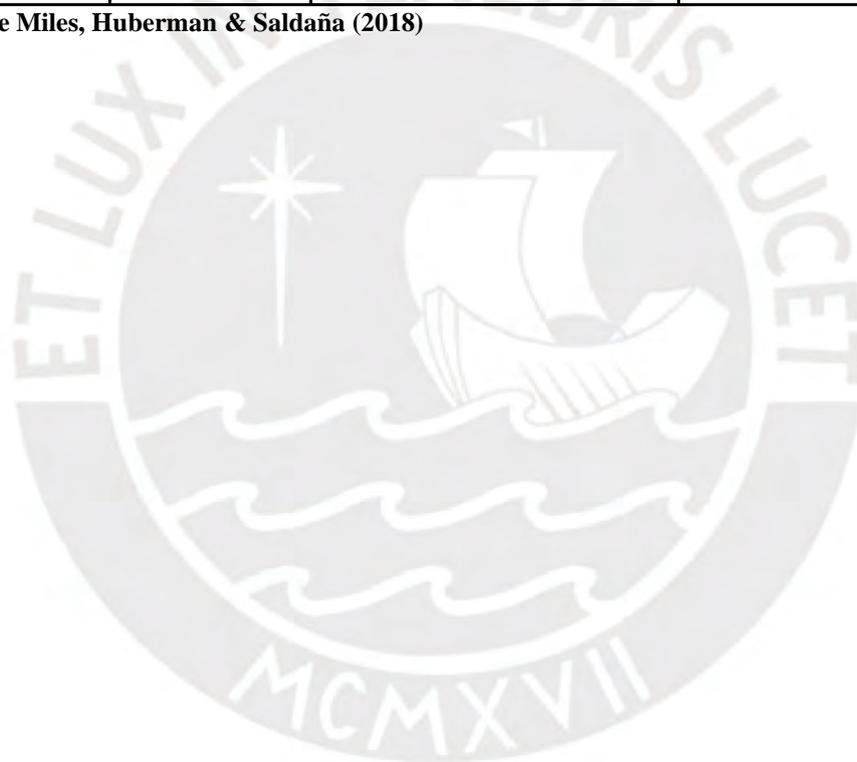
- 26 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la relación precio/costo en comparación con la competencia nacional y extranjera?
- 27 ¿Que provocó este cambio en la relación precio/costo en comparación con la competencia nacional y extranjera
- 28 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad de la organización para generar consensos con las partes interesadas?, siendo estos agentes públicos, sociales y socios externos.
- 29 ¿Qué provocó este cambio?
- 30 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar el entorno organizacional? Evaluar el entorno organizacional involucra definir objetivos en base al uso de datos.
- 31 ¿Qué provocó este cambio?
- 32 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para formular y priorizar estrategias y políticas en la organización?
- 33 ¿Qué provocó este cambio?
- 34 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas?
- 35 ¿Qué provocó este cambio?
- 36 Por medio de las acciones de la empresa: ¿Cómo cambió la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización?
- 37 ¿Qué provocó este cambio?
- 38 ¿La organización obtuvo ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19?
- 39 ¿Qué tipo de ventaja competitiva obtuvo?
- 40 ¿A qué elementos principalmente se debe esta ventaja competitiva?
- 41 ¿Cómo cambió la participación de mercado en SOLGAS?
- 42 ¿Qué ocasionó este cambio en la participación de mercado?

ANEXO M: Matriz de efectos

Tabla M1: Matriz de efectos

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización		Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
Competitividad	Eficiencia Financiera		
	Capacidad		
	Ventaja competitiva		
	Participación de mercado		

Adaptado de Miles, Huberman & Saldaña (2018)



ANEXO N: Matriz dinámica de casos 1

Tabla N1: Matriz dinámica de casos 1

¿Cómo la organización se adaptó al contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)	¿Fue efectivo para mantener la competitividad?
Gerencia General	
Área Comercial	
Área de Riesgo Operacional	
Área de Operaciones	
Área de Tecnología e Información	
Área Legal	
Área de Recursos Humanos	
Área de Abastecimiento	
Área de Administración y Finanzas	

Adaptado de Miles, Huberman & Saldaña (2018)

ANEXO O: Matriz de dinámica de casos 2

Tabla O1: Matriz de dinámica de casos 2

¿Cómo la organización innovó ante el contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)	¿Fue efectivo para mantener la competitividad?
Métodos de producción	
Métodos de distribución	
Métodos de apoyo	
Métodos de organización	
Organización del lugar de trabajo	
Relaciones externas de la empresa	
Métodos de comercialización	
Métodos de precios	

Adaptado de Miles, Huberman & Saldaña (2018)

ANEXO P: Matriz de Consistencia

Tabla P1: Matriz de Consistencia

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
¿Existe una relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19?	Analizar la relación entre la capacidad de adaptabilidad de SOLGAS y el mantenimiento de su competitividad durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19.	Adaptabilidad de la organización	Capacidad de adaptabilidad	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	Con respecto a la capacidad de adaptabilidad y el mantenimiento de competitividad, SOLGAS demostró que fue capaz de adaptarse al entorno de la pandemia ocasionada por el virus COVID-19 y gracias a esta, mantener su competitividad en el mercado. Como menciona Fraga (2014), la necesidad de adaptarse es una característica del funcionamiento de las organizaciones debido a que enfrentan mercados turbulentos y
			Obtención de competitividad por medio de adaptabilidad	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>volátiles, y ello demanda adaptabilidad para que puedan sobrevivir al mercado. En base a lo mencionado, los líderes, encargados de las áreas funcionales de la organización, atribuyen el hecho de haber mantenido la competitividad de la organización con sus acciones, no necesariamente innovaciones, las cuales fueron llevadas a cabo con el fin de asegurar la continuidad de las actividades clave, principalmente operaciones, parte administrativa</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indica dores	Técnica de Recolecció n	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>y seguridad del personal.</p> <p>Asimismo, el liderazgo ejercido por la alta gerencia fue clave, pues sirvió para mantener la calma entre los trabajadores tanto de planta como administrativos y, también, para trazar un plan de trabajo enfocado en la gestión de la eficiencia, control de costos y priorizar la seguridad y bienestar de los trabajadores.</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						Es importante mencionar que todos los competidores del sector comparten un precio estandarizado de materia prima y regido por factores exógenos, pero las estrategias que tomen definen los resultados y SOLGAS demostró haber tomado acciones eficientes que permitieron que mantenga su liderazgo en el sector y agilice el plan estratégico que ya tenía planeado previa llegada de pandemia.

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos		Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General	VARIABLES				
¿Cuáles fueron los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS?	Identificar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en las actividades de SOLGAS.	Retos para la organización	Efectos de la pandemia a surgidos a partir del COVID-19	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	Es importante distinguir en dos grupos los efectos de la pandemia surgidos a partir del COVID-19 en SOLGAS: el lado operativo y el lado administrativo. El lado administrativo está compuesto por las áreas que no trabajan en planta, como lo es Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Comercial, Legal y TI. En el lado operativo, los efectos de la pandemia impactaron directamente al personal de las plantas, sea por el contagio del virus COVID-19

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas / Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>o por el temor de ser contagiados y contagiar a sus familias. Ello derivó en un ausentismo en las plantas y una disminución del volumen de producción, pero es importante destacar que la operación no se detuvo en ningún momento. A nivel externo, la organización enfrentó gestiones y coordinaciones con autoridades del gobierno, el cierre de industrias de clientes en el segmento B2B, y un aumento de la demanda en el segmento B2C, inicialmente.</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>En el área administrativa, los efectos tuvieron un gran impacto emocional en los trabajadores debido a la incertidumbre generada.</p> <p>Además, se tuvo el traslado total al trabajo remoto en las actividades administrativas y la obligación de aprender a utilizar las nuevas herramientas digitales, lo cual conllevó a un proceso continuo de aprendizaje, prueba y error y acompañamiento por parte de la organización y gerencia.</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas / Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
¿Qué características de una organización adaptable posee SOLGAS?	Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.	Características de la adaptabilidad organizacional	Nivel de aceptación y comodidad para tomar riesgos	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	Fue posible contrastar las características y proceso de una organización adaptable en SOLGAS, y se halló que la organización posee, en gran medida, las características de una organización adaptable, pues posee un buen nivel de aceptación y comodidad para tomar riesgos, siempre y cuando el riesgo se haya reducido hasta su mínima probabilidad. Además, posee un alto nivel de consideración de nuevas ideas y nivel de promoción de colaboración,
			Nivel de consideración de nuevas ideas	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	
			Nivel de promoción de colaboración para el conocimiento	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	
			Nivel de compensación de la adaptabilidad individual	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>para el conocimiento, debido a que se caracteriza por tener una comunicación horizontal a nivel de la organización, valorando ideas de todas las líneas jerárquicas, tomando en cuenta diversas opiniones, desde operarios hasta jefes, y fomentando comités de las áreas involucradas en un problema específico para aportar a la toma de decisiones en la organización.</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>A pesar de que los líderes fomentan un entorno de participación en el cual son tomadas las opiniones de los trabajadores, siempre tienen en cuenta que el sector donde operan se caracteriza por tener una normativa estricta y se debe asegurar que las ideas aportadas se encuentren dentro del marco de la legalidad.</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						Por otro lado, SOLGAS no tiene un mecanismo formal de compensación para el personal que aporte nuevas ideas.

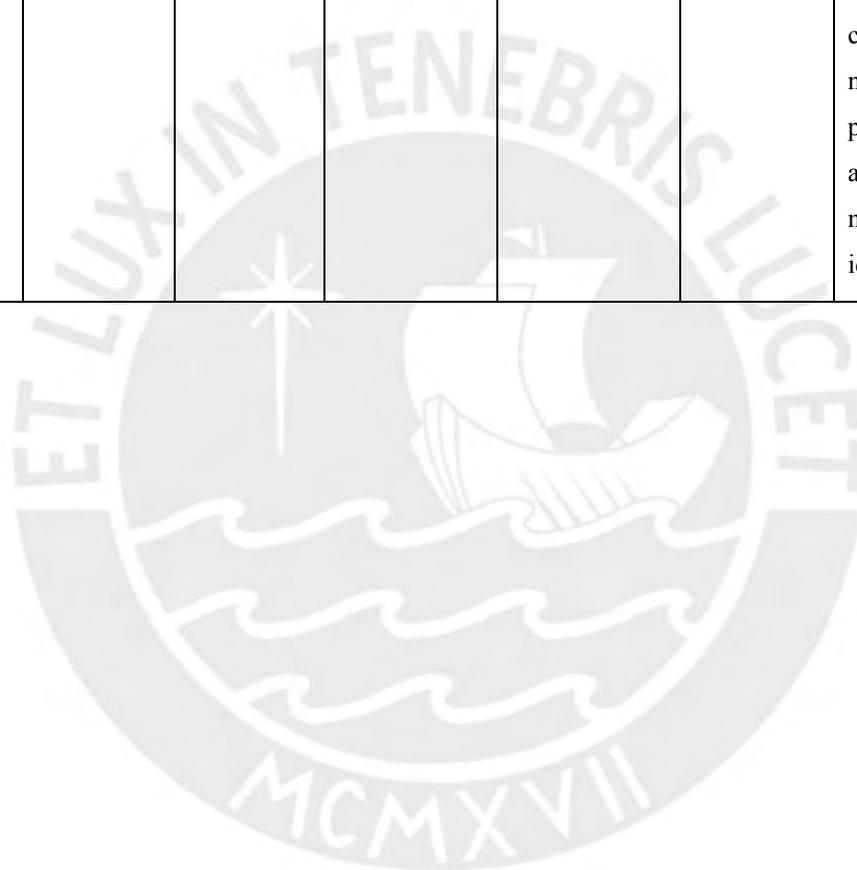


Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos			Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General	Variables	Indicadores			
¿Qué características de una organización adaptable posee SOLGAS?	Identificar las características de una organización adaptable en SOLGAS.	Proceso de adaptabilidad organizacional	Aplicación de la etapa de generación	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	En cuanto al proceso de adaptabilidad, se concluye que la etapa de generación fue un punto débil en SOLGAS al inicio de la pandemia, pues fue complicado hallar oportunidades de mejora durante los primeros 3 meses como consecuencia de la priorización de actividades principales como mantener las operaciones a flote. Sin embargo, las etapas de conceptualización, optimización
			Aplicación de la etapa de conceptualización	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	fueron un punto fuerte en la organización
			Aplicación de la etapa de optimización	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	
			Aplicación de la etapa de implementación	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos					
Pregunta Principal	Objetivo General	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
						<p>gracias al desarrollo del plan estratégico durante los meses de pandemia, lo cual sirvió para tener un mayor entendimiento y plan de acción a seguir en medio de la coyuntura. Se menciona que planes de continuidad de negocio y planes de contingencia para cada planta a nivel nacional derivaban del plan estratégico de la casa matriz y, posteriormente, cada plan se</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos					
Pregunta Principal	Objetivo General	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
						<p>descompone en planes de acción a ser implementados para los distintos escenarios que pueda afrontar la organización en el futuro. Finalmente, es importante añadir que los riesgos que toma la empresa siempre están bien estudiados por el área de riesgo operacional. Asimismo, todos los miembros de SOLGAS tienen espacios para opinar y tienen cercanía con sus jefes o</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>personas que estén a cargo para que exista confianza y con ello, el aporte a nuevas ideas.</p>

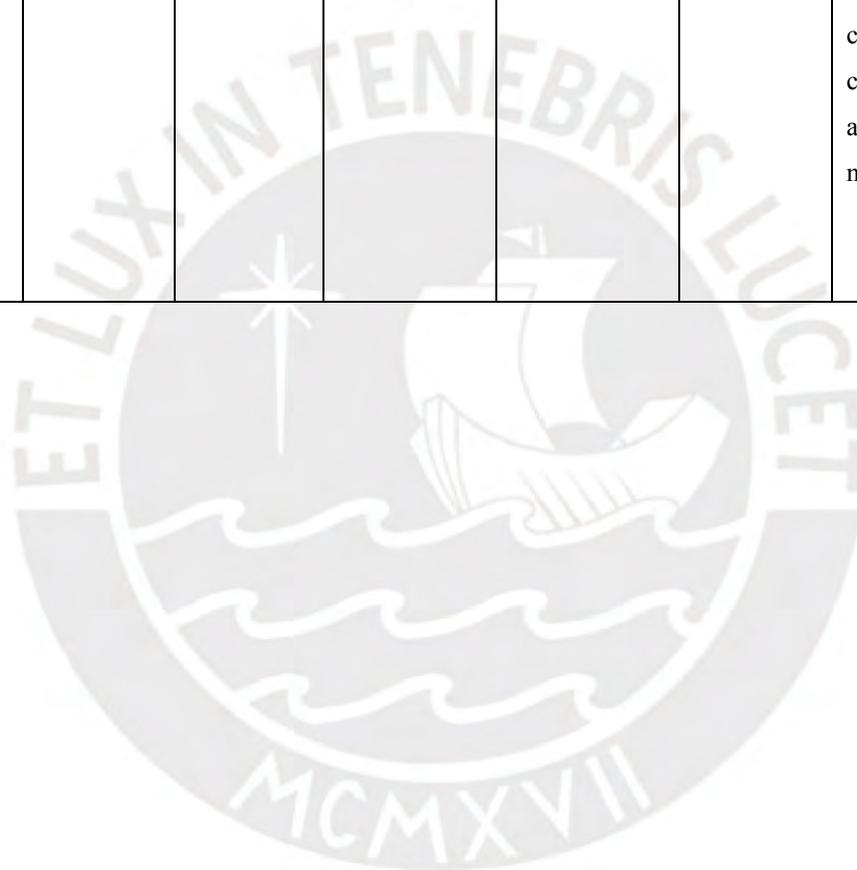


Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variable s	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
¿Qué capacidad de innovación en SOLGAS tuvo para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 y mantener su competitividad?	Analizar la capacidad de innovación en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.	Innovación organizacional	Capacidad de innovación en los métodos de producción	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	SOLGAS, al ser una organización capaz de adaptarse al entorno, ha demostrado poseer la capacidad para innovar, pues, con el soporte de la casa matriz, decidió invertir en soluciones informáticas y de digitalización con el objetivo de soportar el trabajo remoto y manejar sus procesos de manera más ágil. Ello se puede evidenciar en mayor medida en los nuevos métodos de producción, distribución y comercialización, como el
			Capacidad de innovación en los métodos de distribución	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	
			Capacidad de innovación en los métodos de apoyo	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	
			Capacidad de innovación en los métodos de organización	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						planteamiento de rutas para despachar GLP con menor recorrido, implementación de indicadores de eficiencia de pedidos para negociar con operadores logísticos, catálogos de servicio de compras para utilizar códigos de servicio y reemplazar cuentas contables, soluciones informáticas de Qlik Sense para agilizar procesos, dispositivos móviles para habilitar la toma de datos en campo (facturación móvil en punto de venta, sin riesgo de

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						explosión), portales web de auto servicio de compra; camales digitales de internet para gestionar pedidos, compensación de facturas y pagos; equipos en camiones cisterna con GPS para visualizar ruta de destino a cada cliente y arcos desinfectantes para los transportes que ingresan a planta. SOLGAS, al ser una organización comercializadora de GLP basada en la logística, concentró sus esfuerzos en desarrollar nuevos métodos tecnológicos en las áreas del giro del negocio.

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
			Capacidad de innovación en la organización de lugar de trabajo	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	Dicho esto, se realizaron acciones que son nuevas para el sector y evidencia el proceso de cambio de una organización tradicional a una
			Capacidad de innovación en las relaciones externas de la empresa	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	organización con mayor flexibilidad. Es importante indicar que no se implementaron nuevos métodos de precios, pues
			Capacidad de innovación en los métodos de comercialización	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	el precio se rige en el mercado internacional y no es posible negociarlo. Se debe tener en cuenta que los líderes no se enfocaron en
			Capacidad de innovación en	Entrevista a profundidad	Actores internos	innovaciones cuando inició la pandemia,

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
			los métodos de precios		de SOLGAS	sino en canalizar esfuerzos para adaptar los procesos y actividades de la organización.

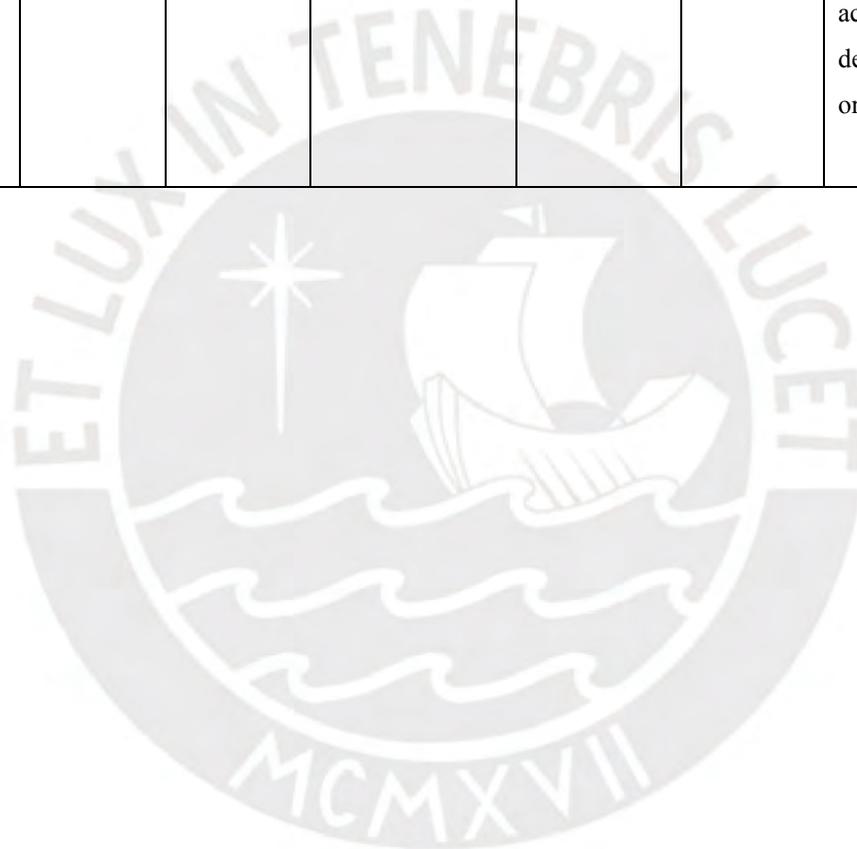


Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
¿Qué resultados se obtuvieron a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS con el fin de enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 y mantener su competitividad?	Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad en SOLGAS para enfrentar los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 para mantener su competitividad.	Indicadores de eficiencia financiera	Nivel de rentabilidad	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	En base al análisis de los resultados obtenidos a partir de la capacidad de adaptabilidad y el mantenimiento de la competitividad de SOLGAS, se evidencia una mejora en la rentabilidad y grado de endeudamiento de SOLGAS al haber un mejor manejo y cuidado del dinero, ajustes en gastos e inversiones, lo que produjo una reducción en los costos. Así como también una mejor rentabilidad por unidad de medida vendida, lo cual conlleva
			Grado de endeudamiento	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	
			Grado de liquidez	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	
						Relación precio-costos en comparación con la competencia

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>a holgura en términos de deuda. Por otro lado, se observa que el grado de liquidez se mantuvo durante la pandemia, pues en un inicio hubo una gran cantidad de clientes que no eran capaces de pagar sus deudas y SOLGAS tuvo que refinanciarlas y también, se encargó de negociar con sus proveedores. En cuanto a la relación precio-costo en comparación a la competencia</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>se concluye que SOLGAS se diferencia por la calidad del producto. Por lo tanto, el producto de SOLGAS posee un precio más elevado que la competencia, pero ello no es consecuencia de la pandemia.</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
			Capacidad para generar consensos con las partes interesadas	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	Respecto a la variable de capacidad, SOLGAS incrementó la capacidad para generar consensos con partes de interés, pues hubo una mejor comunicación con el sindicato y una cercanía mayor con el personal, con el fin de garantizar su seguridad y bienestar mental. También, incrementó su capacidad para evaluar el entorno organizacional, debido al incremento de la necesidad de contar con
			Capacidad para evaluar el entorno organizacional	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	
			Capacidad para formular y priorizar estrategias y políticas en la organización	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>información en tiempo real para tomar decisiones. La capacidad para generar estrategias, políticas, programas y proyectos también incrementó, pues la coyuntura obligó a buscar eficiencias y la máxima rentabilidad en el negocio, lo cual se derivó del plan estratégico de la organización. Siguiendo con la capacidad para presupuestar, gestionar recursos e implementar</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
		Indicadores de capacidad	Capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	proyectos y programas, se puede afirmar que esta capacidad aumentó dado a que, a raíz de la pandemia, fue más rigurosa la selección de proyectos de inversión, puesto que se buscaba evitar gastos en proyectos cuya rentabilidad no era evaluada con profundidad. Además, se tuvo el objetivo de trabajar los valores del personal con el fin de transmitir un sentimiento de pertenencia. Por último, la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de
			Capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						la organización aumentó, pues las capacitaciones a los colaboradores se dieron de manera continua y siempre se tuvo presente la necesidad de ser empático con ellos.

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

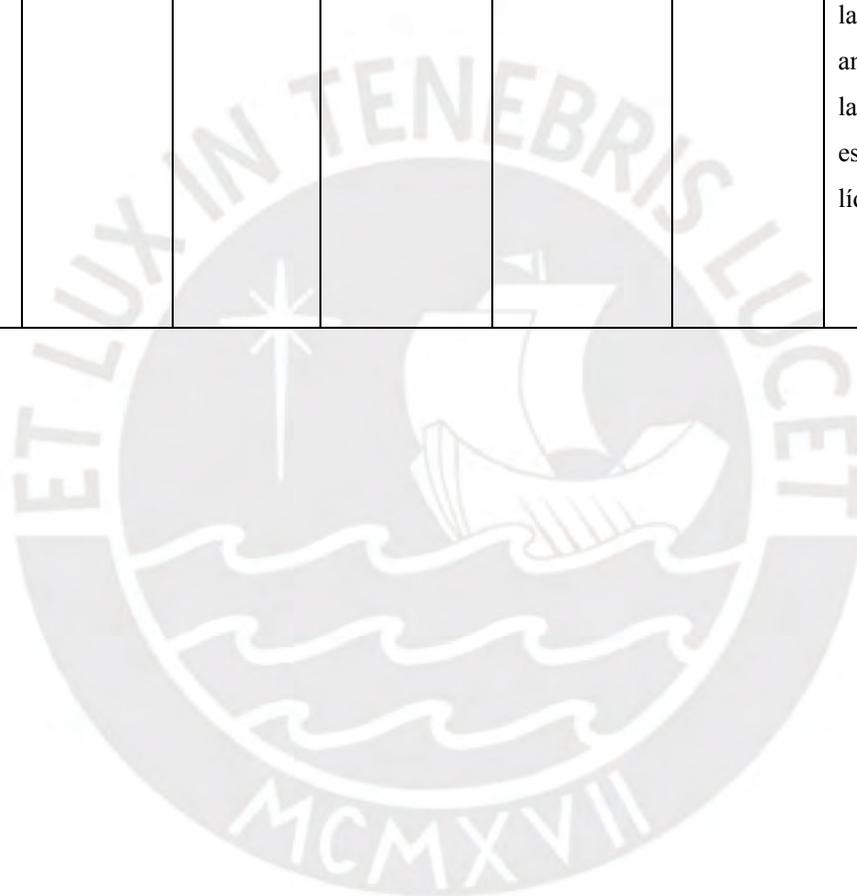
Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
		Nivel de ventaja competitiva	Ventaja competitiva	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	SOLGAS no obtuvo ninguna ventaja competitiva durante la pandemia, sino que se enfocó en mantener las ventajas que ya poseía. Sin embargo, no descarta la posibilidad de obtener nuevas ventajas competitivas cuando cesen las medidas de pandemia. Por último, la participación de mercado no cambió, manteniéndose SOLGAS como líder del sector a pesar de los efectos negativos de la pandemia y los problemas recurrentes
		Porcentaje de participación de mercado	Comparación de la participación de mercado de dos años consecutivos	Entrevista a Profundidad	Actores internos de SOLGAS	

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						<p>como la informalidad. No obstante, es importante resaltar una de las principales razones del mantenimiento de la competitividad durante la pandemia, que fue el liderazgo ejercido por parte de los encargados de las áreas de SOLGAS, pues el trato y cercanía con el personal, tanto administrativo y operativo, fue clave para mantener alineadas las actividades a medida que transcurrió la coyuntura. Por ello, es importante destacar la</p>

Tabla P1: Matriz de Consistencia (continuación)

Preguntas/ Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica de Recolección	Criterio de Selección	Conclusiones
Pregunta Principal	Objetivo General					
						humanidad y empatía que caracterizan a la cultura y ambiente laboral de esta empresa líder.



ANEXO Q: Resumen de hallazgos sobre adaptabilidad

Tabla Q1: Resumen de hallazgos sobre adaptabilidad

¿Cómo la organización se adaptó al contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)	¿Fue efectivo para mantener la competitividad?
Gerente general	
Medidas preventivas para ofrecer seguridad y tranquilidad al personal: control en el ingreso y salida de las plantas, movilidad privada y un bono diario para el personal de planta.	Sí
Coordinaciones con autoridades e Instituciones Públicas, como el Ministerio de Energía y el Ministerio de Defensa, sobre el entendimiento del GLP como un bien circular que podía circular durante el Estado de Emergencia.	Sí
Gerente comercial	
Protección de personal para minimizar contagios mediante aplicación de normas sanitarias, declaraciones juradas para ingreso a oficinas.	Sí
Gestionar transporte privado para personal, otorgamiento de bono adicional a operarios, entrega de equipos de protección.	Sí
Gerente de riesgo operacional	
Se realizaron gestiones de forma gremial con la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía para lograr que la autoridad otorgue una concesión con los plazos de ejecución de compromisos ambientales.	Sí
Se cambiaron las contrataciones temporales a plazo fijo para cubrir puestos de trabajo de planta. También se realizaron convocatorias internas para que personal administrativo cubra puestos de personal operativo.	Sí
Establecer puntos de instalación en la planta, zonas de respiración y zonas de desinfección, todo mediante comunicación establecida con el personal.	Sí
Gerente de operaciones	
Modular tiempos para actividades familiares, eliminar espacio laboral en fines de semana y viernes por la tarde.	Sí
Contrataciones temporales para dar soporte a operaciones auxiliares.	Sí
Capacitaciones al personal, mediante el Área de Salud, para lograr comprender mejor el efecto del virus y medidas a tomar. Entrega de mascarillas, caretas e implementación de seguro EPS.	Sí

Tabla Q1: Resumen de hallazgos sobre adaptabilidad (continuación)

<p>¿Cómo la organización se adaptó al contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)</p>	<p>¿Fue efectivo para mantener la competitividad?</p>
<p>Distanciamiento en planta, comedores divididos, implementación de lavapiés y ventilación. Realización de pruebas antígeno y pruebas rápidas para disminuir el grado de ausentismo.</p>	<p>Sí</p>
<p>Entrega de bonos diarios para personal de planta con el fin de mantener una seguridad para las familias.</p>	<p>Sí</p>
<p>Gerente de tecnología de la información</p>	
<p>Concientización del personal respecto al uso del dinero de la organización</p>	<p>Sí</p>
<p>Liderazgo clave de gerencia y soporte recibido por la casa matriz de Chile.</p>	<p>Sí</p>
<p>Rápida acción para dar soporte a modalidad virtual.</p>	<p>Sí</p>
<p>Gerente legal</p>	
<p>Implementación de trabajo en modalidad virtual desde casa, para la parte administrativa.</p>	<p>Sí</p>
<p>Modernización de los mecanismos y herramientas legales, como la firma digital de contratos.</p>	<p>Sí</p>
<p>Gerente de recursos humanos</p>	
<p>Gestión de la empatía, siendo esta el entendimiento hacia el personal, el cual podría estar pasando por un momento familiar complicado por la coyuntura.</p>	<p>Sí</p>
<p>Implementación de trabajo en modalidad virtual desde casa, para la parte administrativa.</p>	<p>Sí</p>
<p>Mayor comunicación e integración del comité gerencial con las áreas a nivel transversal.</p>	<p>Sí</p>
<p>Gerente de administración y finanzas</p>	
<p>Gestión en el soporte del área de Security para movilizar los camiones de SOLGAS en las operaciones, cada vez que fueron parados por autoridades públicas.</p>	<p>Sí</p>
<p>Aseguramiento de la continuidad del negocio y la salud del personal, bajo medidas como el seguro EPS, movilidad y taxis para traslados, bonos para los empleados en base a su esfuerzo, medidas de seguridad (desinfección de manos, limitación de aforos y la separación de áreas).</p>	<p>Sí</p>

Tabla Q1: Resumen de hallazgos sobre adaptabilidad (continuación)

¿Cómo la organización se adaptó al contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)	¿Fue efectivo para mantener la competitividad?
Medidas preventivas frente a contagios y trabajo por turnos para sostener la parte operativa.	Sí
Subgerente comercial B2C	
Ajustes en los canales de comercialización y expansión en la red de distribuidores.	Sí
Mejoras en la eficiencia y optimización en recursos y personas en la operatividad del negocio.	Sí
Velocidad en el nivel de respuesta frente a problemas que se puedan presentar.	Sí
Jefe de distribución	
Mejoras en la eficiencia del transporte y operaciones.	Sí
Rápido accionar frente a problemas surgidos en la distribución operativa, mediante la comunicación con autoridades públicas.	Sí
Jefe de riesgos y cobranzas	
Apertura al trabajo en modalidad virtual desde casa y gestión del tiempo de trabajo y tiempo familiar.	Sí
Liderazgo y gestión de la gerencia general en SOLGAS, hacia los distintos niveles de la organización.	Sí
Gestión minuciosa en el otorgamiento de créditos a clientes.	Sí

ANEXO R: Resumen de hallazgos sobre innovación

Tabla R1: Resumen de hallazgos sobre innovación

¿Cómo la organización innovó ante el contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)	¿Fue efectivo para mantener la competitividad?
Métodos de producción	
No se ejecutaron métodos de innovación en la producción	
Métodos de distribución	
Gerente de operaciones	
Planteamiento de rutas críticas para despachar misma cantidad de producto con menor recorrido.	Sí
Implementación de indicadores de eficiencia de pedidos, incrementada mediante herramientas dentro del sistema, como lo es el reporte de control diario, lo cual permitió negociaciones con los operadores logísticos o sistemas de transporte para reducir el costo de flete.	Sí
Jefe de distribución	
Negociación con los operadores logísticos para incrementar la eficiencia de transporte mediante la reducción de tarifas.	Sí
Métodos de apoyo	
Gerente de TI	
Implementación de catálogos de servicios de compras con el fin de utilizar códigos de servicio y reemplazar cuentas contables	Sí
En la contabilidad, se implementaron libros electrónicos extraídos directamente del sistema. Ello se refiere a la digitalización de libros contables que luego son presentados ante la SUNAT.	Sí
Gerente de abastecimiento	
Cambio de lógica de programación mediante ERP para lograr eficiencia en procesos y menores tiempos.	Sí
Jefe de riesgos y cobranzas	
Mantenimiento y cambio de flota de computadoras para mantener un óptimo trabajo desde casa a través de un proceso de arrendamiento operativo para velar por el cuidado de la caja de la empresa.	Sí
Con la aprobación de la casa matriz, se invirtió en soluciones informáticas y de digitalización con el objetivo de soportar los procesos de una manera más ágil y el trabajo de manera remota. Reemplazo de Power BI por Qlik Sense.	Sí

Tabla R1: Resumen de hallazgos sobre innovación (continuación)

¿Cómo la organización innovó ante el contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)	¿Fue efectivo para mantener la competitividad?
Métodos de organización	
Gerente de abastecimiento	
Establecimiento del comité de “planning” con la participación de las áreas de comercial, operaciones y abastecimiento con el fin de planear la programación de los servicios que involucran a dichas áreas, todos los días viernes.	Sí
Organización del lugar de trabajo	
Gerente de TI	
Implementación de dispositivos móviles a operarios para habilitar la toma de datos en el campo. Se inició la facturación móvil realizada en el punto de venta tras la salida de un camión, pues se debe usar una tableta especial para eliminar cualquier riesgo de explosión.	Sí
Relaciones externas de la empresa	
Gerente de TI	
Creación de portales web para que los clientes se auto sirvan y puedan gestionar sus pedidos de compra junto con toda la documentación necesaria.	Sí
Implementación de la facturación en punto de venta para agilizar el proceso de compra por parte de los clientes. Ello ayudó a tener una mejor integración con OSINERGMIN en temas de recaudación de ventas para fines tributarios.	Sí
Implementación de canales digitales a través de internet para la gestión de pedidos en la distribución y compensación de facturas y pagos. De esta manera los clientes de B2B y B2C registran sus pedidos y hacen la compensación de sus facturas.	Sí
Entendimiento del cliente mediante la recopilación de datos a través de la central de atención de pedidos.	Sí
Gerente de riesgo operacional	
Implementación de mecanismos para que los clientes puedan realizar pedidos virtuales y una mejor coordinación con el ente regulador.	Sí

Tabla R1: Resumen de hallazgos sobre innovación (continuación)

¿Cómo la organización innovó ante el contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)	¿Fue efectivo para mantener la competitividad?
Subgerente comercial B2C	
Implementación de equipos en camiones cisterna para poder agilizar el despacho en ruta del producto, siempre manteniendo la capacidad de los camiones. Ello ayudó a tener una mejor captación de clientes y mejor cumplimiento de los tiempos.	Sí
Desarrollo de aplicativo para dar soporte al reparto del producto mediante el seguimiento de los productos y mejor atención a clientes. Este es un aplicativo que lanza el pedido por internet a los celulares de los distribuidores, de manera que puedan visualizar la ruta de destino a cada cliente.	Sí
Gerente legal	
Implementación de casillas electrónicas para entregar documentos con entidades externas legales.	Sí
Métodos de comercialización	
Gerente de TI	
Implementación de un proyecto de facturación móvil en terreno para la venta (B2C y B2B) que permite agilizar el proceso y ejecutar la venta con seguridad para el cliente, por medio de un dispositivo anti explosivo que cumple la función de un POS.	Sí
Gerente comercial	
Instalación de arcos que rocían productos desinfectantes a los camiones cisterna que ingresan a la planta con la finalidad de desinfectar la red de distribuidores.	Sí
Creación de métodos para posicionar el producto: apertura de centros de distribución posicionados estratégicamente en zonas de cobertura limitada para SOLGAS, para mejorar la presencia de marca.	Sí
Implementación de canales digitales a través de internet para la gestión de pedidos en la distribución y compensación de facturas y pagos. De esta manera los clientes de B2B y B2C registran sus pedidos y hacen la compensación de sus facturas.	Sí
Implementación de transporte con bomba integrada bajo control de tracking para que solo se pueda descargar GLP en la rutas y locales autorizados.	Sí

Tabla R1: Resumen de hallazgos sobre innovación (continuación)

¿Cómo la organización innovó ante el contexto? (Actividades para contrarrestar efecto)	¿Fue efectivo para mantener la competitividad?
Métodos de precios	
No se ejecutaron métodos de innovación en precios	



ANEXO S: Resumen de hallazgos sobre competitividad

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización		Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
Competitividad	Eficiencia financiera	Gerente de TI	
		Se mantuvo el nivel de rentabilidad	Cuidado del dinero, liderazgo de la alta gerencia y estricto seguimiento presupuestal.
		Jefe de distribución	
		Se mantuvo el nivel de rentabilidad	Búsqueda de eficiencia, reducción de tarifas de transporte.
		Gerente de administración y finanzas	
		Disminuyó el nivel de rentabilidad en términos de EBITDA	Paralización y cierre de negocios, lo cual causó una disminución en las ventas B2B.
		Incrementó el nivel de rentabilidad en término porcentual	Reducción de costos, reorganizaciones internas, búsqueda de eficiencia, cambio en la toma de decisiones a nivel presupuestal y gasto responsable.
		Mejóro el grado de endeudamiento	Incrementó en la rentabilidad por unidad de medida, adecuados <i>covenants</i> financieros, gestión de la cobranza.

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
	Mejoró el grado de liquidez	Líneas de sobregiro a la baja y capitalización de deuda interna.
	Mejoró la relación de precio-costos respecto a la competencia extranjera y nacional, a nivel nominal	Gestión de la logística operativa.
	Jefe de riesgos y cobranzas	
	Incrementó el nivel de rentabilidad	Control presupuestario, implementación de herramientas tecnológicas, ajustes en gastos e inversiones y la implementación del plan estratégico quinquenal.
	Se mantuvo el grado de endeudamiento	Respaldo de la matriz y facilidad en el acceso a financiamientos o inversiones sobre entidades financieras y terceros.
	Se mantuvo el grado de liquidez	Fue afectada por la paralización de las cobranzas y refinanciamiento de deuda de clientes al

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización		Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
			inicio de la pandemia. Sin embargo, luego se recuperó y siempre estuvo al día con sus acreedores.
		Se mantuvo la relación de precio-costo respecto a la competencia extranjera y nacional	Mantiene estándares de calidad y seguridad mayores a la competencia. Además, el precio del GLP depende de factores externos como el tipo de cambio y clima, al ser un <i>commodity</i> .
	Capacidad	Gerente de abastecimiento	
		Se mantuvo la capacidad para generar consensos con las partes interesadas	SOLGAS ya era parte de la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo antes de la llegada del COVID-19.
	Se incrementó la capacidad para evaluar el entorno organizacional	Existe una mayor regulación por parte de OSINERGMIN y esto forzó a la organización a generar más información. Se crearon nuevos	

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		procesos supervisados por el área de control interno para asegurar el cumplimiento de las actividades.
	Se incrementó la capacidad para generar estrategias	La estrategia de continuidad del negocio se desarrolló durante la pandemia y se utilizó el mismo concepto de evaluar por márgenes y emergencias de las situaciones.
	Se incrementó la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas	Se desarrolló de manera activa el planeamiento estratégico de cinco años, estrategia de continuidad de negocio e implementación del programa OIEM (Programa de Riesgo Operacional).
	Se incrementó la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización	Se desarrolló un estudio de cultura como parte del planeamiento

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		<p>estratégico y hubo un enfoque en la cultura de la gente, con lo cual SOLGAS tomó acciones que mejoraron los indicadores de cultura, con campañas de promoción y principios fuertes de los valores para la comunicación organizacional.</p>
		<p>Jefe de riesgos y cobranzas</p>
	<p>Se mantuvo la capacidad para generar consensos con las partes interesadas</p>	<p>Participación constante por parte del gerente general en las reuniones de la asociación que SOLGAS pertenece para mantener un vínculo.</p>
	<p>Se incrementó la capacidad para evaluar el entorno organizacional</p>	<p>La pandemia agudizó la necesidad de tener la información en vivo para poder evaluar mejor el entorno organizacional. A raíz de ello, se implementó un nuevo ERP</p>

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		llamado “Qlik Sense”, para generar más reportes, actualización de datos y afinarlos de manera transversal.
	Se mantuvo la capacidad para evaluar el entorno organizacional.	El desarrollo del plan estratégico ayudó a que la organización sea más selectiva con los proyectos, teniendo en cuenta la necesidad del proyecto, el tiempo para que se ponga en marcha, la rentabilidad que iba a generar y el esfuerzo que se iba a requerir.
	Se incrementó la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas	Se hizo más rigurosa. Se pensó y replanteo la toma de decisiones sobre proyectos e inversiones con mayor afinidad y profundidad, adelantando la planificación presupuestal para el año siguiente y haciendo la presentación de los

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?	
		nuevos proyectos al gerente general.	
	Se incrementó la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización	Los líderes fueron empáticos y mantuvieron relaciones cercanas con sus equipos de trabajo, promoviendo un aprendizaje continuo. Por otro lado, las reuniones se hicieron más cortas y rápidas para soportar el trabajo en modalidad virtual.	
	Gerente de RRHH		
	Se incrementó la capacidad para generar consensos con las partes interesadas		Se vio la necesidad de interactuar más con el sindicato y el personal, y fortalecer la capacidad de comunicación a raíz de la pandemia.
	Se incrementó la capacidad para evaluar el entorno organizacional	Se crearon escenarios variables cada semana, así como acciones que se podrían tomar al respecto.	

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
	Se incrementó la capacidad para generar estrategias	Se tuvo que trabajar más en la formulación de estrategias y políticas, y, además, difundirlas entre el personal y asegurar su cumplimiento. Entonces, se empezó a velar por un mayor interés en las políticas de la organización y un trato estricto con respecto al cumplimiento.
	Se incrementó la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas	Se buscó la eficiencia y el crecimiento rentable, el cual es uno de los valores de la organización y significa pensar en SOLGAS como si se fuese dueño de él, buscando la mejor alternativa y cuidando cada sol de la empresa como propio.
	Se mantuvo la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización	Ya se venía bien previamente de la pandemia, se mantuvieron los compromisos y se priorizó la evaluación

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización		Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
			de logros a corto y mediano plazo mediante una revisión tres veces al año. De esta manera, se determinó la correcta evaluación del personal y el desempeño anual, escapando de la clásica evaluación asistencial de trabajo e implementado la virtualidad en su evaluación.
		Jefe de distribución	
		Se incrementó la capacidad para generar consensos con las partes interesadas	Hubo un mayor acercamiento con las municipalidades y OSINERGMIN. A nivel de clientes, se tuvieron más reuniones con el área comercial para conocer al cliente. Se obtuvo información valiosa para saber cómo se movía el mercado. Por otro lado, la pandemia hizo que los empleados se identifiquen más con

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		<p>el SOLGAS, debido a la cercanía y acompañamiento dado.</p>
	<p>Se incrementó la capacidad para generar estrategias</p>	<p>La pandemia coincidió con la realización del plan estratégico y ayudó a tomar en consideración situaciones atípicas dentro del plan. Por ello, se priorizó buscar la eficiencia en el negocio y buscar la máxima rentabilidad. A partir de ello, cada nuevo proyecto, cada inversión o negocio empezó a ser medido de manera meticulosa para evitar la inversión en proyectos cuya rentabilidad no había sido bien evaluada.</p>
	<p>Se incrementó la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas</p>	<p>No solo mejoró para evaluar proyectos sino también para implementarlos en el menor tiempo posible y a un menor costo.</p>

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización		Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
			<p>Ello debido a que se logró la eficiencia al ejecutar las actividades comprometiendo la menor cantidad de recursos posibles, trabajando con menor personal y yendo más allá de lo exigido por la norma en términos de seguridad.</p>
		<p>Se incrementó la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización</p>	<p>La pandemia trajo un año donde no se dieron capacitaciones de manera convencional, sin embargo, el aprendizaje se dio en niveles mayores a los que se tenían en los años anteriores. Se tuvo acercamiento con los clientes, instituciones y proveedores, quienes aprovecharon para ofrecer mayor información de su producto y se hicieron capacitaciones a medida. Además, se capacitó al personal</p>

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		<p>los viernes por la tarde, durante casi dos meses, en uso del GLP, accesorios, instrumentación y equipamiento que tienen los tanques de los clientes y cisternas de los proveedores. Por otro lado, se enviaron a muchas personas que tenían vacaciones pendientes de descanso, por lo que se colocó a personal de otras áreas, como programadores, haciendo otras labores, por ejemplo, de supervisión en campo. A partir de ello se crearon sinergias y descubrieron talentos sobre personal con potencial para desarrollar otras actividades que no necesariamente venían desempeñando.</p>

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		Gerente general
	Disminuyó la capacidad para evaluar el entorno organizacional	Había menos datos disponibles en el mercado, entonces era necesario guiarse por el instinto de lo que podía pasar en él. Se tuvo que pasar del uso de análisis y estadística a un ejercicio de prueba y error.
	Se incrementó la capacidad para generar estrategias	La coyuntura del COVID-19 puso límites a la organización, entonces se empezó a ser más estricto con las políticas de riesgo operacional para tener un mejor cuidado del personal.
	Se mantuvo la capacidad para presupuestar, gestionar recursos (físicos, humanos y financieros) e implementar proyectos y programas	La pandemia tomó a SOLGAS en un proyecto de reducción de costos de la empresa, entonces las medidas ya estaban implementadas y los gastos centralizados.

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
	Disminuyó la capacidad para evaluar y asegurar el desempeño y aprendizaje de los miembros de la organización	<p>El cambio a la virtualidad fue brusco y muchas personas no se acostumbran a verse por videollamada, tienen problemas de internet o problemas en sus casas. Por este motivo, se volvió más difícil medir quienes realmente se adaptaron a trabajar en la pandemia y quienes no. Ello también sucede porque cada persona tiene un entorno distinto personal, algunos tienen hijos pequeños, otros no tienen hijos, otros cuidan de sus familiares, y todo ello afecta la calidad del trabajo virtual. Con el paso del tiempo, se comenzó a medir quienes se adaptaron mejor a esta nueva normalidad.</p>

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización		Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
Ventaja competitiva		Gerente de TI	
		Incrementó su ventaja competitiva	Las ventajas competitivas de SOLGAS están en camino a consolidarse a raíz del plan estratégico, pues los temas de innovación van a permitir mantener la competitividad y que los nuevos temas sean encajados con los clientes.
		Gerente de abastecimiento	
		Mantuvo su ventaja competitiva	-
		Gerente de recursos humanos	
Mantuvo su ventaja competitiva	Fue difícil aumentar la ventaja competitiva en medio de una coyuntura tan compleja. Por ello, la concentración estuvo en mantener las que ya se tenían, como la seguridad en la operación y el trato al cliente.		

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?	
		Gerente de administración y finanzas	
		Mantuvo su ventaja competitiva	Es complicado haber obtenido una ventaja competitiva sostenible y que perdure pasada ya la situación del COVID-19, pero por el momento sí fue posible obtener una ventaja competitiva debido a la valoración de los clientes por el hecho de haber sido abastecidos constantemente durante el periodo mencionado, pero no es una ventaja que sea cuantificable.
		Subgerente comercial B2C	
		Incrementó su ventaja competitiva	La disponibilidad del producto hacia los clientes y la atención inmediata pudo destacar como una ventaja que tuvo SOLGAS frente a sus competidores. Además, el hecho de que las áreas de la organización hayan

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		podido adaptarse y poder operar con menos recursos es una ventaja que él menciona.
	Jefe de riesgos y cobranzas	
	Mantuvo su ventaja competitiva	La marca de SOLGAS ha sido siempre una ventaja competitiva, pero durante el periodo del COVID-19 fue importante complementar las actividades con las áreas de apoyo para mantener la operación y resalta el liderazgo de la gerencia general, pues tuvo un papel importante al definir un camino el cual se debía seguir.
	Gerente de riesgo operacional	
Mantuvo su ventaja competitiva	La ventaja competitiva durante el periodo del COVID-19 fue cíclica, debido a fue positiva por el lado de B2C y negativa por el lado de	

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización		Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
			B2B. Fue difícil mantener una ventaja en B2B por la estricta normativa impuesta. Por el lado de B2C, la ventaja que mantiene SOLGAS se debe a la calidad y seguridad del producto, y contar con toda la normativa legal.
		Gerente de TI	
	Participación de mercado	Mantuvo su participación en el mercado	En el negocio de B2B se perdieron clientes, pero fue posible captar nuevos aun cuando muchos competidores fueron perdiendo espacio debido a la entrada de nuevos competidores. Además, SOLGAS posee el terminal de abastecimiento más grande del Perú y eso ayudó a mantener el porcentaje de participación.

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?	
		Gerente de operaciones	
		Mantuvo su participación en el mercado	Se priorizó el cuidado del personal y no fue necesario que se cerraran las plantas. Sin embargo, en el sector B2B cerraron varios clientes y no fue posible comercializar el producto.
		Gerente comercial	
		Incrementó su participación en el mercado	Principalmente, incrementó la participación en el sector automotriz y el mercado corporativo. Ello debido al respaldo financiero de la corporación a lo largo del periodo del COVID-19.
		Jefe de distribución	
Mantuvo su participación en el mercado	Durante los primeros meses de la pandemia se incrementaron las ventas en B2C, pero a nivel de B2B no fue posible debido a que los negocios estaban		

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		<p>cerrados. A medida que se iban abriendo los negocios, SOLGAS pudo mantener abastecidos a sus clientes, teniendo en cuenta las restricciones de horarios.</p>
	Subgerente comercial B2C	
	Mantuvo su participación en el mercado	<p>El consumo en hogares aumentó, pero en B2B, se compitió con Cálidda, quien recibe apoyo del gobierno. A medida que se fueron reactivando los negocios, la organización fue capaz de tener una respuesta inmediata, mejorando los números a nivel de volumen de ventas.</p>
	Jefe de riesgos y cobranzas	
Mantuvo su participación en el mercado	<p>La coyuntura política y el aumento del tipo de cambio impacta en el precio al cliente</p>	

Tabla S1: Resumen de hallazgos sobre competitividad (continuación)

Aspecto de la organización afectado por las acciones de la organización	Cambio efectuado (disminuyó/se mantuvo/aumentó)	¿Qué causó el cambio?
		final, haciendo que muchos se inclinen por consumir otro producto al ser más selectivos con sus gastos.
		Gerente general
	Mantuvo su participación en el mercado	SOLGAS no genera suficiente rentabilidad por los gastos al cumplir con la formalidad, normativa e inversiones. En el negocio B2C, ha jugado en contra el precio internacional y en el B2B se ha ido ganando espacio gracias a los trabajos y capacidad operativa de la organización.