

**INFORME EJECUTIVO DE GESTIÓN  
NORTESANTANDEREANA DE GAS S.A. E.S.P.**



**Libertad y Orden**

**Prosperidad  
para todos**

**SUPERINTENDENCIA DELEGADA PARA ENERGÍA Y GAS  
DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE GAS COMBUSTIBLE**

**Bogotá, noviembre del 2011**

**INFORME EJECUTIVO DE GESTIÓN**  
**NORTESANTANDEREANA DE GAS S.A. E.S.P.**  
**ANÁLISIS AÑO 2010**

**AUDITOR: ASENSA S.A.**

**1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

1.1. Datos Generales

<b>Razón Social..</b>	NORTESANTANDEREANA DE GAS S.A. E.S.P.
<b>Sigla.</b>	NORGAS S.A. E.S.P
<b>NIT.</b>	890500726
<b>Fecha de registro en RUPS.</b>	1995-12-31
<b>Fecha última Actualización RUPS.</b>	2011-09-21
<b>Total Servicios Prestados.</b>	GlP
<b>Fecha de Constitución.</b>	1968-08-09
<b>Fecha de inicio de Operaciones.</b>	1968-08-09

*Tabla No.1*

La empresa NORGAS tiene sede en la ciudad de Bucaramanga, Santander y su objeto social es la compra y venta de GLP a granel y en cilindros. En la actualidad, la empresa viene ejerciendo las actividades de Comercializador Mayorista, a partir del 29 de mayo de 2009; y de Distribuidor Inversionista y Comercializador Minorista desde el 21 de noviembre de 2008.

La empresa cuenta con 3 plantas de envasado ubicadas en los municipios de Bucaramanga, Cucuta y Pamplona.

NORGAS tiene reportadas las marcas NORGAS, SOLGAS y UNDIGAS con las cuales viene marcando los cilindros de su propiedad.

La empresa NORTESANTANDEREANA DE GAS recibe sus directrices desde la Junta Directiva de CONFEDEGAS. El organigrama continua con el Revisor Fiscal, el Gerente, el cual tiene a su cargo a los directores del área Comercial, Técnica, el Jefe de Seguridad, el Coordinador de Calidad, el Jefe de Gestión Humana, los Jefes de Sistemas y Transporte, así como la Directora Administrativa y Financiera. Para el año 2010 se emplearon un total de 242 funcionarios y 29 contratistas, presentando una disminución del 8% en comparación con el año 2009. La anterior disminución se debió, según lo indica el Auditor Externo, a disminución en el programa de siembra.

La empresa NORGAS pertenece al grupo de CONFEDEGAS del cual hace parte junto con ASOGAS, GASES DE ANTIOQUIA, GASAN y COLGAS DE OCCIDENTE.

## 2. ASPECTOS FINANCIEROS - ADMINISTRATIVOS

### 2.1. Estado de Resultados (En millones de pesos)

Indicador	2010	2009	2008	Variacion Porcentual 2010 al 2009	Variacion Porcentual 2009 al 2008
INGRESOS OPERACIONALES	58,919	53,165	64,782	10.82	-17.93
COSTOS OPERACIONALES	55,964	51,071	61,036	9.58	-16.33
GASTOS DE ADMINISTRACION	2,026	1,912	1,775	5.97	7.71
PROVISIONES, AGOTAMIENTO, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	144	88	510	64.34	-82.8
UTILIDADES OPERACIONALES	785	94	1,460	732.91	-93.55
OTROS INGRESOS	4,362	5,992	1,891	-27.21	216.86
OTROS GASTOS	1,019	1,173	3,202	-13.18	-63.35
UTILIDADES NETAS	3,600	4,252	-636	-15.33	-768.59

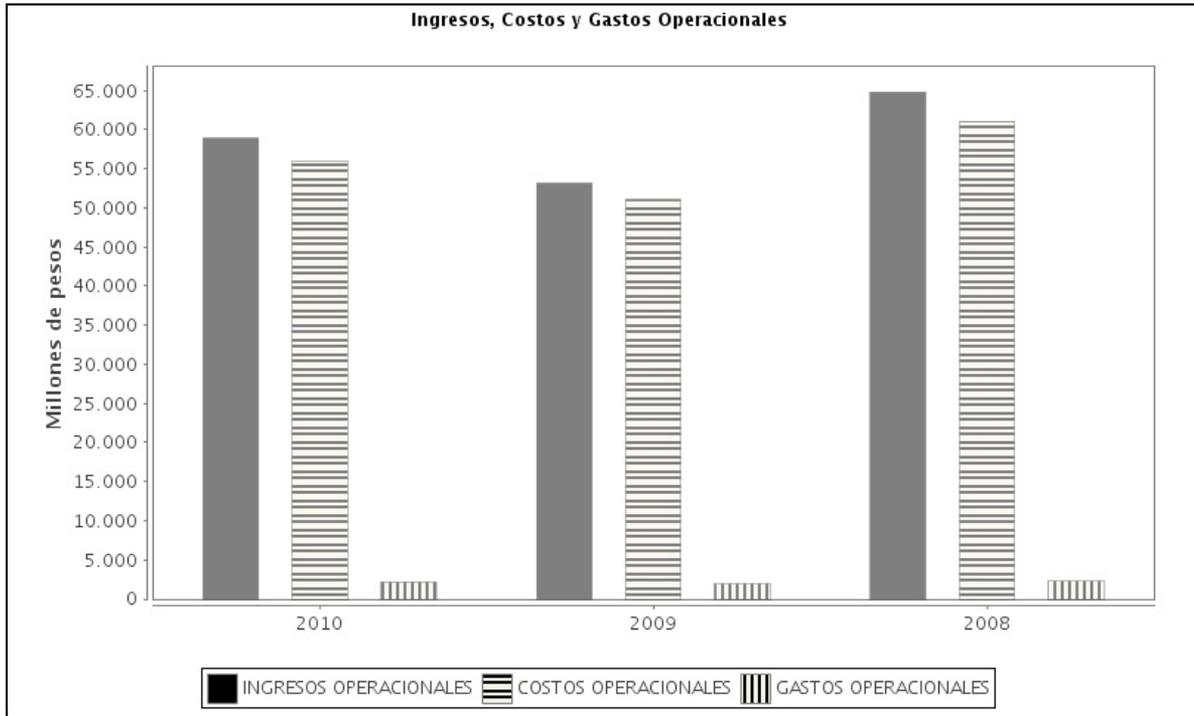
**Tabla No.2**

Revisado el Estado de Resultados de la empresa NORGAS se puede observar un aumento del 10,8% en los ingresos operacionales, al pasar de 53,2 mil millones de pesos en el 2009 a tener 58.9 mil millones de pesos en el 2010.

De otra parte los costos operacionales de la empresa presentaron un aumento del 9,6% al pasar de 51,1 mil millones de pesos en el 2009 a 56 mil millones de pesos en el 2010.

Las utilidades operacionales pasaron de 94 millones de pesos en el 2009 a 785 millones de pesos en el 2010, presentando una disminución del 732,9%. Mientras tanto las utilidades netas fueron de 4,3 mil millones de pesos en el 2009 y pasaron a ser de 3,6 mil millones de pesos en el 2010 mostrando una disminución del 15,3%

## 2.2. Ingresos, Costos y Gastos Operacionales



**Gráfica No.1**

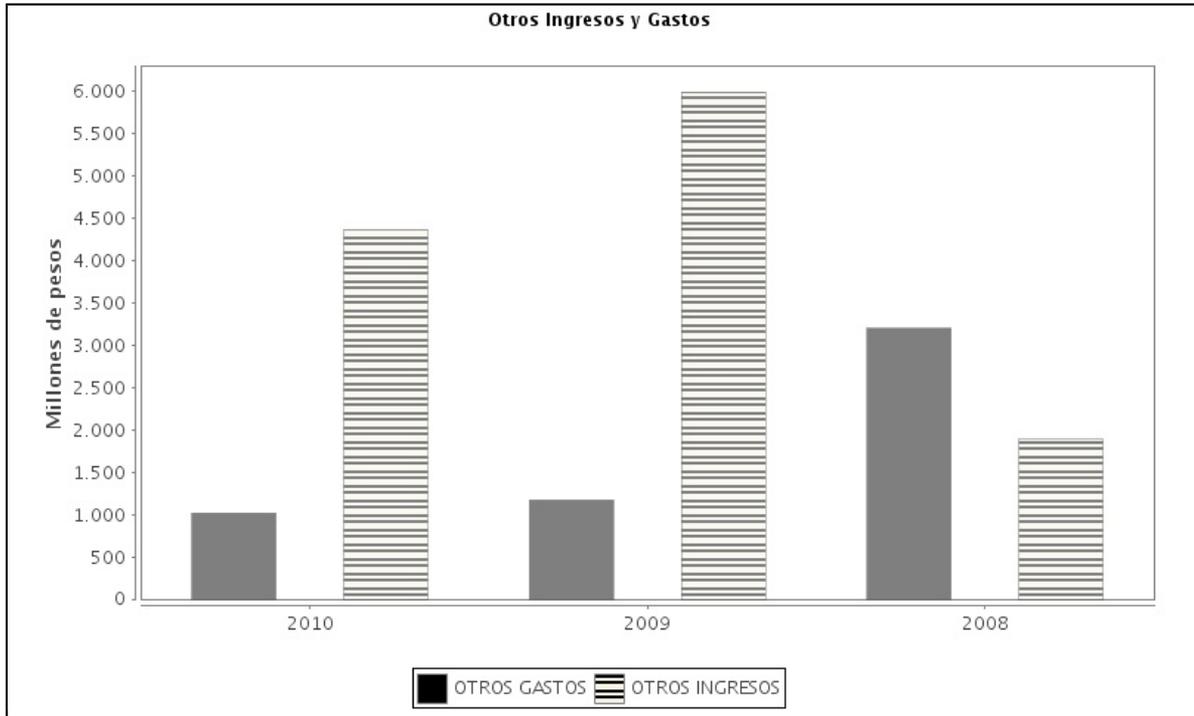
Indicador	2010	2009	2008
INGRESOS OPERACIONALES	58,919	53,165	64,782
COSTOS OPERACIONALES	55,964	51,071	61,036
GASTOS DE ADMINISTRACION	2,026	1,912	1,775
PROVISIONES, AGOTAMIENTO, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	144	88	510

**Tabla No.3**

Los ingresos operacionales presentaron un aumento del 10,82% con respecto al año anterior, ubicándose en 58.919 millones de pesos. Los costos operacionales ascendieron a 55.963,9 millones de pesos en el 2010, equivalente a un crecimiento del 9,58%. La participación sobre ingresos operacionales pasó del 96,1% al 95%. En los costos de ventas se destacan las compras del combustible, servicios personales, fletes, arrendamientos, mantenimientos y reparaciones, y combustibles, llantas y repuestos.

Los gastos operacionales presentaron un incremento del 1,41% en el 2010, pasando de \$2.660,6 millones en el 2009 a \$2.698 millones en el último año, conformados básicamente de los gastos administrativos (impuestos y contribuciones), gastos de provisiones de impuesto de renta, comisiones por servicios técnicos y depreciaciones.

### 2.3. Otros Ingresos y Gastos



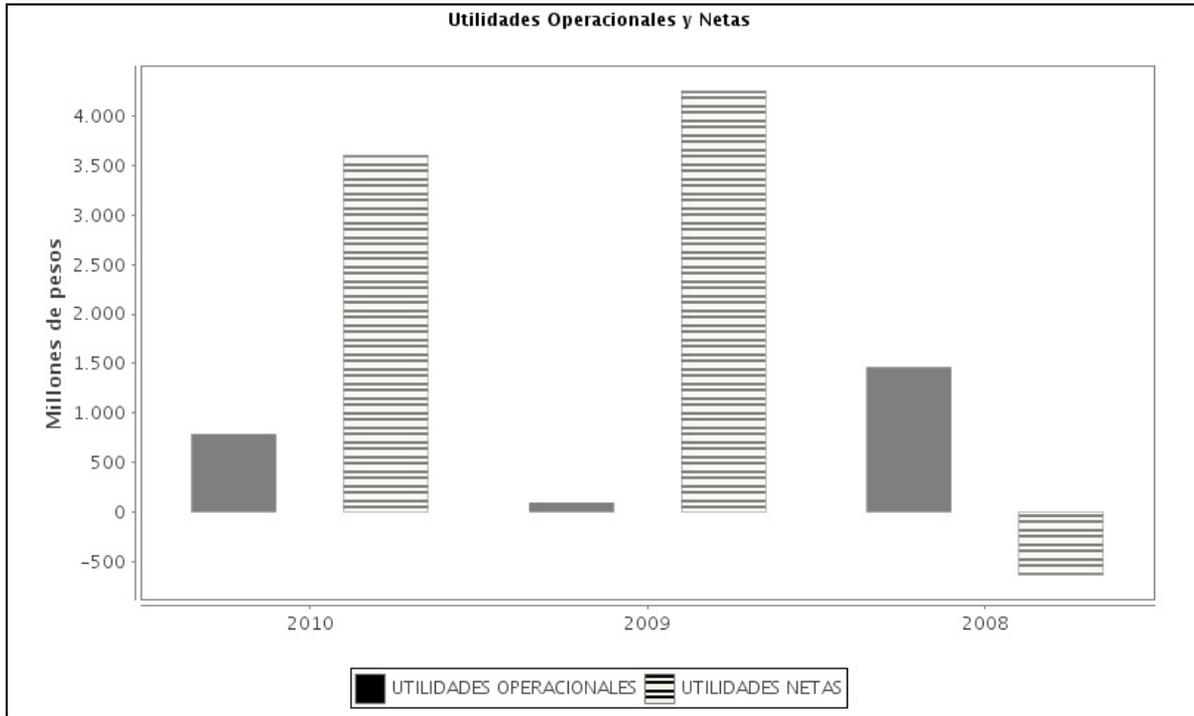
**Gráfica No.2**

Indicador	2010	2009	2008
OTROS GASTOS	1,019	1,173	3,202
OTROS INGRESOS	4,362	5,992	1,891

**Tabla No.4**

La empresa también generó ingresos no operacionales por \$4.362 millones de ingresos por dividendos, honorarios, y utilidad en venta de propiedad, planta y equipo. Por su parte, los gastos no operacionales fueron de \$1.018,6 millones de intereses de créditos y préstamos, y principalmente por pérdidas registradas en venta de propiedad, planta y equipo.

## 2.4. Utilidades Operacionales y Netas



**Gráfica No.3**

Indicador	2010	2009	2008
UTILIDADES NETAS	3,600	4,252	-636
UTILIDADES OPERACIONALES	785	94	1,460

**Tabla No.5**

Los resultados operacionales del último año arrojaron utilidades de 257 millones frente a pérdidas de \$566,6 millones del año anterior. Lo anterior por efecto de una mayor racionalización de costos y gastos operacionales. En los resultados netos fue favorable el aporte de los ingresos no operacionales logrando utilidades de \$3.600,4 millones al cierre de operaciones de la empresa.

## 2.5. Balance General (En millones de pesos)

Indicador	2010	2009	2008	Variacion Porcentual 2010 al 2009	Variacion Porcentual 2009 al 2008
ACTIVO	97,216	74,473	66,378	30.54	12.2
ACTIVO CORRIENTE	13,940	4,876	20,266	185.91	-75.94
ACTIVO NO CORRIENTE	83,276	69,598	46,112	19.65	50.93
PASIVO	10,910	7,033	4,486	55.12	56.77
PASIVO CORRIENTE	2,852	4,223	4,486	-32.46	-5.87
PASIVO NO CORRIENTE	8,058	2,810	0	186.72	ND
PATRIMONIO	86,306	67,440	61,892	27.97	8.96

**Tabla No.6**

Los activos se elevaron en 30,54%, pasando de 74.473 millones de pesos en el 2009 a 97.216 millones de pesos en el último año, generado por las menores participaciones en los activos corrientes, en los activos de propiedad, planta y equipo, y en los otros activos por cuenta de las valorizaciones.

Así mismo, los activos corrientes se elevaron en 185,91%, ubicándose en \$13.940,5 millones, conformados por deudores, efectivo e inventarios.

Los pasivos se encontraron en 10.910 millones de pesos en el último año, incrementándose en 55,12% con respecto al 2009, principalmente por el crecimiento de las cuentas por pagar de largo plazo por efecto del depósito de garantía de los cilindros. En los pasivos corrientes por \$2.852 millones se registraron principalmente cuentas por pagar por conceptos directamente asociados con el servicio.

El patrimonio de la empresa, ascendió a 86.306 millones de pesos, representando un crecimiento del 27,97%, originado en el aumento en reservas legales, valorizaciones y las utilidades netas del período.

## 2.6. Indicadores Financieros

Indicadores de Solidez. Liquidez y Gestión	2010	2009	2008
RAZÓN CORRIENTE (Veces)	4.85	1.11	4.49
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (Días)	11.31	9.56	10.19
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (Días)	7.15	0	0
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (Veces)	2.92	4.52	11.5

**Tabla No.7**

Indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento	2010	2009	2008
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (%)	11.22	9.44	6.76
PATRIMONIO SOBRE ACTIVO (%)	88.78	90.56	93.24
PASIVO CORRIENTE / PASIVO TOTAL (%)	26.14	60.04	100
CUBRIMIENTO GASTOS FINANCIEROS (Veces)	79.2	59.9	14.91

**Tabla No.8**

Indicadores de Productividad y Rentabilidad	2010	2009	2008
EBITDA (Millones de pesos)	4,408.94	4,513.66	3,460.8
MARGEN OPERACIONAL (%)	7.48	8.49	5.34
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO (%)	4.54	6.06	5.21
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (%)	4.43	5.6	3.95

**Tabla No.9**

La razón corriente mejoró considerablemente su tendencia con relación al 2009, encontrándose en 4,9 veces a pesar que los activos corrientes de la empresa son de sólo un 14,34% de los activos totales.

La rotación de cuentas por cobrar, aumentó de 9,6 días a 11,3 días, evidenciando un ligero deterioro en la efectividad del área de recaudo en recuperar los ingresos provenientes de las ventas a crédito.

Igualmente, la rotación de cuentas por pagar aumentó con respecto al año anterior, pasando de 5,3 días a 7,2 días, ubicándose aún muy cerca al referente CREG de 6 días.

El nivel de endeudamiento aumentó en el 2010 de 9,4% a 11,2%, sufriendo un leve incremento con respecto al ocasionado en el 2009, dado al crecimiento del pasivo. Sin embargo, dicho nivel es considerado bajo con respecto a la tendencia que han tomado en los dos últimos años las empresas del sector para cumplir con las inversiones que demanda el nuevo marco regulatorio.

El Ebitda se mantuvo relativamente constante pasando de \$4.513,6 millones de pesos a \$4.408,9 millones de pesos, demostrando que la actividad que desarrolla la empresa cada año genera un mayor flujo de caja que permite apalancar la operación.

Dado que el margen de operación y rentabilidades se obtiene a partir del Ebitda, no se observan diferencias representativas respecto al año anterior. El margen operacional fue de 7,5% y las rentabilidades de activos y patrimonio del 5%.

### **3. ASPECTOS TÉCNICOS - OPERATIVOS**

Para desarrollar las actividades de Comercialización Mayorista, Distribución y Comercialización Minorista, NORGAS cuenta con dos plantas de almacenamiento, una de ellas conjunta con el envasado, ubicadas en el sector de Chimita, zona industrial de Bucaramanga (Santander) y dos plantas envasadoras ubicadas en los municipios de Cucuta y Pamplona (Norte de Santander)

Planta de Almacenamiento y Envasado N° 1 Chimita: ubicada en el kilómetro 2 de la vía Chimita, detrás de Terpel, zona industrial del municipio de Giron. Tiene una capacidad instalada de 10.000 galones destinados para el envasado de cilindros. Se abastece directamente de la terminal de Chimita. Cuenta con el certificado de conformidad con respecto a la resolución 180581 de 2008 expedida por la empresa ICONTEC con fecha 19 de enero de 2010 y vigencia hasta el 28 de enero de 2013.

Planta de Envasado Pamplona: esta ubicada en el kilómetro 3 vía a Bucaramanga, vereda los Animes, zona rural del municipio de Pamplona, Norte de Santander; y cuenta con un tanque de 30.000 galones, y se abastece principalmente del terminal de Bucaramanga. La planta cuenta con certificado de conformidad con respecto a la resolución 180581 del 2008 expedida por la empresa ICONTEC con fecha del 5 de febrero de 2010 y con vigencia hasta el 4 de febrero de 2013.

Planta de envasado Cucuta: se ubica en zona industrial del municipio de Cucuta, y tiene una capacidad instalada de 131.000 galones. Tiene certificación de conformidad expedida por ICONTEC con fecha 15 de febrero de 2010 y vigencia hasta el 14 de febrero de 2013.

Se cuenta además con una planta de solo almacenamiento en la zona industrial de Chimita, utilizada principalmente para el abastecimiento de otras empresas distribuidoras.

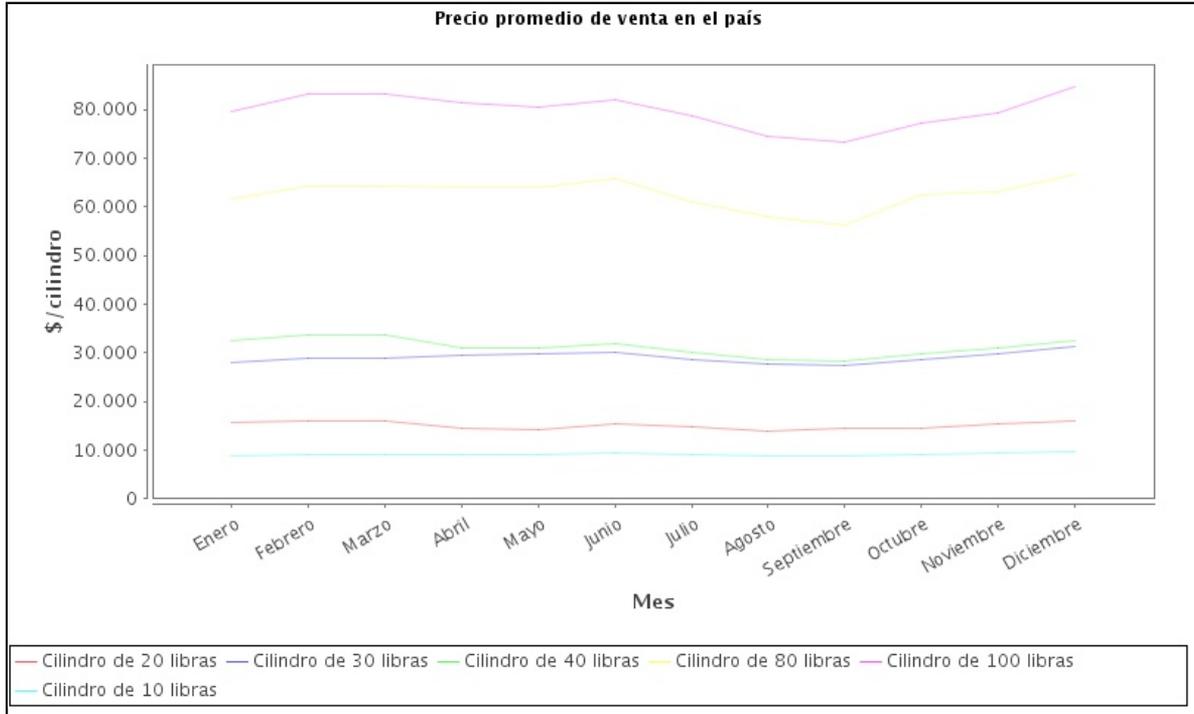
La empresa NORGAS maneja un total de 1.042 expendios ubicados en 6 departamentos, por medio de los cuales realiza su actividad de comercialización minorista. Su distribución es como se detalla a continuación: 14 en Arauca, 23 en Bolivar, 6 en Boyaca, 4 en Cesar, 519 en Norte de Santander y 476 en Santander.

El municipio de Cucuta es el que mas cuenta con expendios de esta empresa, con un total de 183.

La empresa NORGAS utiliza para su actividad de distribución a través de tanques estacionarios un total de 407 de estos recipientes, ubicados en Santander (129) y Norte de Santander (278), siendo el Cucuta el municipio con mas tanques estacionarios (242).

## 4. ASPECTOS COMERCIALES

### 4.1. Precio Promedio de Venta en el País



**Gráfica No.4**

Presentacion	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cilindro de 20 libras	15,773	15,984	15,984	14,600	14,203	15,267	14,650	13,830	14,362	14,378	15,258	16,038
Cilindro de 30 libras	28,028	29,005	29,005	29,513	29,662	29,984	28,701	27,564	27,435	28,594	29,685	31,227
Cilindro de 40 libras	32,396	33,706	33,706	31,001	31,054	31,734	30,047	28,616	28,205	29,653	30,849	32,519
Cilindro de 80 libras	61,503	64,244	64,244	63,942	63,966	65,804	61,028	57,938	56,305	62,553	63,188	66,542
Cilindro de 100 libras	79,476	83,069	83,069	81,278	80,402	82,020	78,566	74,372	73,195	77,216	79,376	84,797
Cilindro de 10 libras	8,730	9,138	9,138	9,052	9,149	9,324	9,043	8,909	8,685	9,016	9,329	9,794

**Tabla No.10**

### Régimen Tarifario.

La formula tarifaria para el servicio de GLP establecida en la Resolución CREG 180 de 2009 permite a los Distribuidores y Comercializadores Minoristas calcular los costos de prestación del servicio de GLP a los usuarios regulados.

$$CU = G + T + N + Z + D + C$$

Donde:

- G: Costo de compra del GLP (\$/kg.) definido por la Resolución CREG 066 de 2007 y modificado por la Resolución CREG 059 de 2008.

- T: Cargo de Transporte por ducto desde la fuente de origen hasta la salida del sistema de

transporte ( \$/Kg ). Para el año 2010 este costo fue definido por la CREG mediante las Resoluciones 016 y 099 de 2010.

- N: Margen del Comercializador Mayorista ( \$/Kg ). Con la entrada en vigencia de los cargos de transporte, este componente fue dejado de cobrar a partir del 15 de septiembre de 2010.

- Z: Margen de Seguridad ( \$/Kg ), conforme lo establecido en la Resolución CREG 045 de 2006. Cumpliendo con lo establecido en el artículo 62 de la Ley 1151 de 2007, este margen se cobro hasta el 31 de diciembre de 2010.

- D: Cargo de Distribución ( \$/Kg ) del GLP para entregas a Comercializadores Minoristas, Puntos de Venta o Tanques estacionarios. Remunera la actividad de Distribución.

- C: Cargo de Comercialización Minorista ( \$/Kg ) para entregas de GLP en expendios o a domicilio. Remunera la actividad de Comercialización Minorista. Este cargo junto con el de Distribución se encuentran bajo el régimen de 'Libertad Vigilada', tal como se establecio en la Resolución CREG 001 de 2009.

Los costos unitarios de GLP resultantes de la aplicación de la fórmula tarifaria descrita, se aplicarán a partir del día quince (15) de cada mes, y su publicación es una obligación tanto de los distribuidores y comercializadores minoristas.

Los precios promedios de venta de los cilindros para la empresa NORGAS tuvieron en principio aumentos que oscilaron entre el 0.4%, para el cilindro de 40 libras y el 12.2% para el cilindro de 10 libras para el periodo de enero a diciembre de 2010.

El precio del cilindro de 10 libras paso de costar \$ 8.730 en enero a \$ 9.794 en diciembre de 2010, con un aumento del 12.2%

El cilindro de 20 libras tuvo un aumento de 1.7% al pasar de costar \$ 15.773 en enero a costar \$ 16.038 en diciembre de 2010.

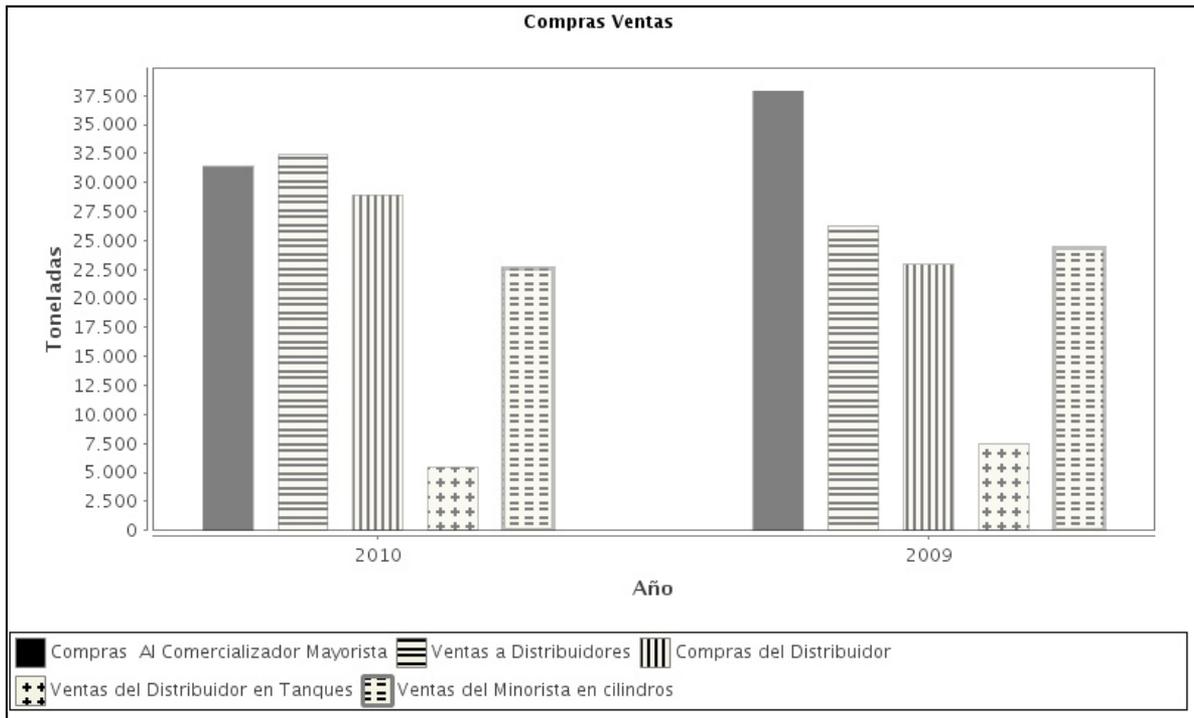
En el caso del cilindro de 33 libras este paso de costar \$ 28.028 en enero, a costar \$ 31.227 en diciembre de 2010 aumentando en un 11.4%

Los cilindros de 40 libras pasaron de costar en promedio \$ 32.396 en enero para llegar a un precio de \$ 32.519 en diciembre, con un aumento del 0.38%

Los cilindros de 80 y 100 libras costaban en enero de 2010, \$ 61.504 y \$ 79.476 respectivamente y pasaron a costar \$ 66.542 y \$ 84.797 respectivamente en diciembre, presentando aumentos del 8.2% y 6.7%.

Para los meses de julio y octubre de 2010 los precios presentaron una disminución, pero en general los precios tuvieron una tendencia al alza.

## 4.2. Compras y Ventas



**Gráfica No.5**

Indicador	2010	2009
Compras Al Comercializador Mayorista	31,359.42	37,900.4
Ventas a Distribuidores	32,417.05	26,189.81
Compras del Distribuidor	28,924.3	22,920.14
Ventas del Distribuidor en Tanques	5,427.87	7,421.09
Ventas del Minorista en cilindros	22,584.51	24,299.66

**Tabla No.11**

Durante el año 2010 la empresa NORGAS realizó compras como Comercializador Mayorista del orden de las 31,4 mil toneladas, presentando una disminución del 17.3% con respecto al año 2009. Entre el grupo de las 27 empresas comercializadoras mayoristas que reportaron compras para el año 2010, la empresa NORGAS se ubica en el puesto 9 del ranking, con compras que representan un 4.8% de las compras totales de este grupo, las cuales alcanzaron las 597 mil toneladas.

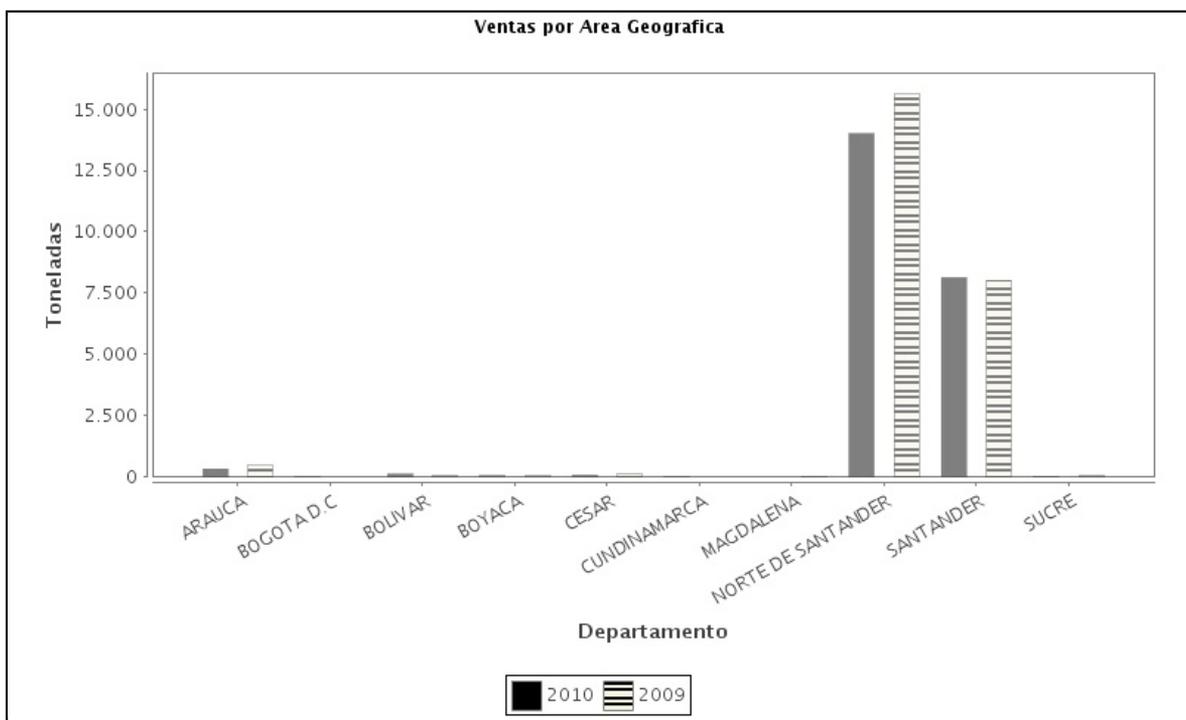
El principal proveedor de la empresa NORGAS como mayorista es ECOPETROL y en su mayoría su punto de entrega es la terminal de Chimita en Bucaramanga.

La empresa NORGAS vendió principalmente como Comercializador Mayorista a COLGAS, ANDEGAS, GAS ROSARIO y ASOGAS para la distribución en cilindros, y a GASES DEL ORIENTE, JIMELGAS, NACIONAL DE SERVICIOS PÚBLICOS, PROMOTORA DE SERVICIOS PÚBLICOS y PROYECTOS DE INGENIERIA y COMERCIALIZACIÓN DE GAS para la distribución por redes. Del total de sus compras la empresa destinó un total de 3,2 mil toneladas (un 9.7%) para la venta a terceros y el resto fue utilizado para la distribución propia.

Se presentó una disminución en las ventas a tanques estacionarios en usuarios finales al pasar de venderse 7,4 mil toneladas en el año 2009 a venderse 5,4 mil toneladas en el año 2010, lo que significo una disminución del 26.9%

Las ventas de GLP en cilindros de la empresa NORGAS como Comercializador Minorista presentaron una disminución del 7.1% al pasar de 24,3 mil toneladas de GLP para el año 2009 a 22.6 mil toneladas para el año 2010. Dicha disminución puede obedecer a una reestructuración de los mercados abastecidos por la empresa, lo que ha llevado a dejar de lado la comercialización de cilindros en regiones como Arauca y Santander.

#### 4.3. Ventas por Area Geografica



Gráfica No.6

Departamento	2010	2009
BOGOTA D.C	0.09	0
BOLIVAR	81.16	63.49
BOYACA	20.55	22.43
CESAR	45.09	100.88
CUNDINAMARCA	1.94	0
MAGDALENA	0	3.8
NORTE DE SANTANDER	14,006.55	15,666.24
SANTANDER	8,121.09	8,007.78
SUCRE	5.5	8.32
ARAUCA	302.54	426.71

Tabla No.12

La empresa NORGAS tuvo ventas en un total de 9 departamentos, haciendo presencia en 2 más (Bogotá y Cundinamarca) en comparación con el año 2010, y dejándose de vender en Magdalena.

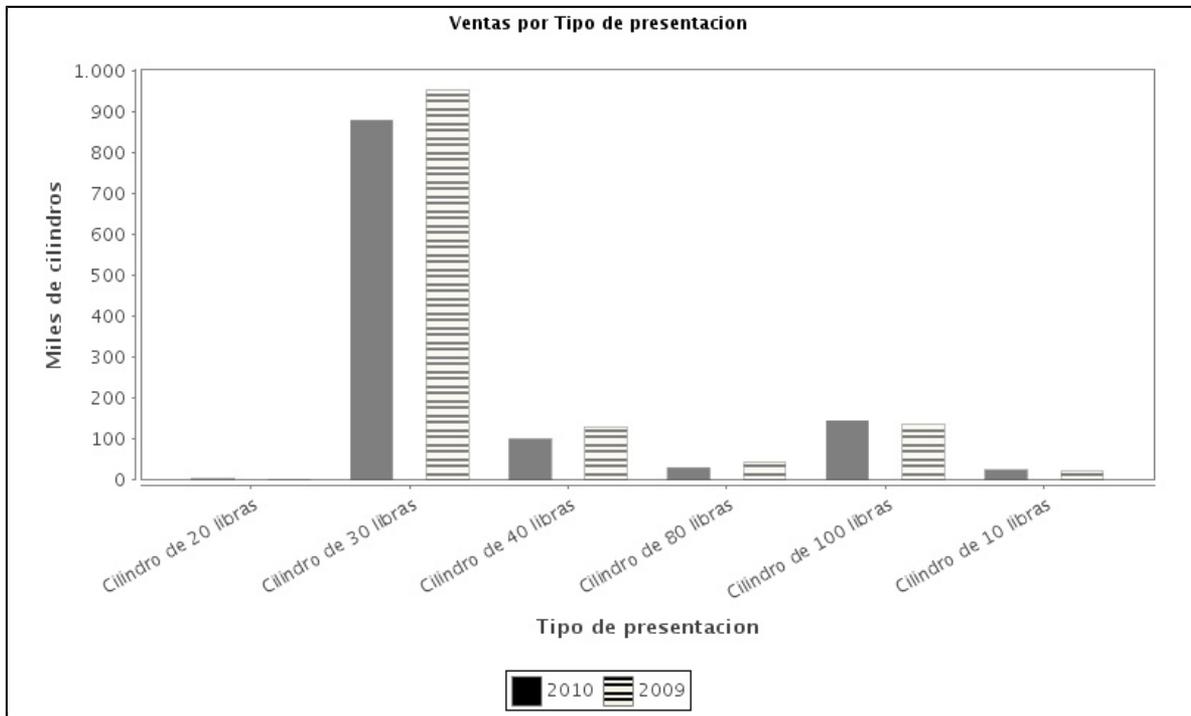
Se presenta disminución de las ventas en los departamentos de Arauca (un 29%), Boyaca (8%), Cesar (55%) Norte de Santander (11%) y Sucre (34%) al comparar los años 2009 y 2010.

En los demás departamentos se pueden observar aumentos de las ventas, en especial en los departamentos de Bolivar (28%), Santander (1%), Bogotá y Cundinamarca, estos últimos son mercados donde la empresa incursiona poco.

Durante el año 2010 la empresa NORGAS hizo presencia en 108 municipios, siendo Cucuta el municipio con mayor venta (7,3 mil toneladas), seguido de Pamplona (1,7 mil toneladas), los Santos y Bucaramanga (con 1,3 mil toneladas cada uno).

A nivel nacional, entre las 73 empresas comercializadoras minoristas que vendieron un total de 521,7 mil toneladas durante el año 2010, la empresa NORGAS ocupó el 7 lugar con un total de ventas de 22,6 mil toneladas que representan el 4,3% del total de la comercialización minorista nacional.

#### 4.4. Ventas por Tipo de Presentación



Gráfica No.7

Presentación	2010	2009
--------------	------	------

Cilindro de 20 libras	0.45	0.19
Cilindro de 30 libras	878.65	953.35
Cilindro de 40 libras	98.23	128.22
Cilindro de 80 libras	27.56	40.24
Cilindro de 100 libras	143.28	134.64
Cilindro de 10 libras	21.93	18.31

**Tabla No.13**

Para el año 2010 el cilindro de 30 libras se presento como el mas vendido por la empresa NORGAS, no obstante presentarse una disminución del 7.8% en sus ventas, al pasar de 953,4 mil cilindros vendidos en el 2009 a 878,7 mil cilindros en el 2010.

Continuando en orden de ventas del año 2010, los cilindros de 100 libras se ubican en segundo lugar con 143,3 mil cilindros vendidos, 8,6 mil cilindros más que los vendidos en el año 2009, equivalentes a un aumento del 6.4%

Las ventas de los cilindros de 40 libras durante el 2010 fueron de 98,3 mil cilindros, presentando una disminución del 23.4% con respecto al año 2009, cuando se vendieron 128,2 mil cilindros.

Las ventas de los cilindros de 10 y 20 libras presentan aumentos del orden del 19.8% y 136.8% mientras el cilindro de 80 libras presenta una disminución del 31.5%.

En general las ventas de cilindros presentaron una disminución del orden de los 8.22%, pasando de venderse 1,28 millones de cilindros en 2009, mientras para el año 2010 se vendieron 1,17 millones

## 5. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

### 5.1. Indicadores de Gestión

Indicador	2010	2009	2008
MARGEN OPERACIONAL (%)	7.48	8.49	5.34
CUBRIMIENTO GASTOS FINANCIEROS (Veces)	79.2	59.9	14.91
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (Días)	11.31	9.56	10.19
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (Días)	7.15	0	0
RAZÓN CORRIENTE (Veces)	4.85	1.11	4.49

**Tabla No.14**

Considerando los referentes de la Resolución 034 de 2004, se halló que la empresa no satisface ninguno de los indicadores establecidos. El margen operacional de las Comercializadoras Mayoristas - Distribuidoras debía ser mínimo del 6%, la cobertura de intereses del 5%, las rotaciones de cuentas por cobrar y por pagar de 5 días y la razón corriente de 2 veces.

La empresa cumple con los indicadores de margen operacional, cobertura de intereses y razón corriente exigidos por la CREG, mientras el indicador de rotación de cuentas por cobrar aparece más distante del referente, implicando algunas deficiencias administrativas en el área de recaudo.

Los indicadores de gestión presentan el siguiente comportamiento:

**MARGEN OPERACIONAL (%)**: este indicador para el año 2010 fue de 7 que comparado con el valor de 6 permite que este indicador se cumpla.

**CUBRIMIENTO DE GASTOS FINANCIEROS (Veces)**: Para el año 2010 este indicador presento un valor de 79,2 que ampliamente supera el valor del referente que para el mismo año fue de 5, dando que este indicador cumpla.

**ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR (Días)**: para el año 2010 este indicador se ubicó en 11,3 no cumpliendo el referente de 5 establecido para el mismo. Según lo expresa el Auditor Externo 'El departamento de cartera continua con políticas que no permiten cumplir con este indicador. Es necesario la definición e implementación de nuevas estrategias que permitan recuperar la cartera en el menor tiempo posible.'

**ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR (Días)**: se tienen un indicador de 7,2, el cual no permite cumplir con el referente de 5 establecido para dicho indicador. El Auditor Externo expone que 'Aunque la compañía no cumple con el indicador ha cumplido a cabalidad con las obligaciones adquiridas dentro de las fechas definidas con los proveedores.'

RAZÓN CORRIENTE (Veces): el valor de 4,9 veces que presenta este indicador para el año 2010 le permite cumplir con el referente establecido en 2 para el mismo año.

Calificación de la Matriz de Riesgo.

Analizada la matriz de riesgo de la empresa NORGAS se puede observar que los principales riesgos que se presentan y que no tienen un eficiente control o el mismo es inexistente son:

Macroproceso Comercial, Proceso Atención al Cliente, el riesgo que se presenta es el alto nivel de contrabando que se da en la zona de frontera y que no ha tenido un control eficiente por parte de autoridades y organismos de control.

Macroproceso Financiero, Proceso Planeación Financiera, el riesgo que se presenta es la baja rentabilidad de la empresa.

Macroproceso Financiero, Proceso Planeación Financiera, el riesgo que se presenta es el incremento de los fletes el cual no es controlable por parte de la empresa.

Macroproceso Comercial, Proceso Atención al Cliente, el riesgo visto es la perdida de mercado por los precios poco competitivos que se presentan.

Concepto de Nivel de Riesgo

Según concepto del AEGR la empresa NORTESANTANDEREANA DE GAS '[...] en aplicación del marco regulatorio presente en el sector, estructura que continua en la etapa de transición y donde se han desarrollado parte de las inversiones requeridas para el sistema; indicamos que norgas s.a esp, durante el año 2010 efectuo importantes inversiones en cilindros marcados; inversión que ha sido financiada con el flujo interno de recursos. el desarrollo del marco regulatorio vigente ha favorecido un incremento en las ventas de glp, fidelizando usuarios y conquistando nuevos. La compañía muestra solidez y proyección de sostenimiento en el sector, aspecto que incluye una infraestructura operativa ajustada al mercado donde presta sus servicios, que permite la continuidad, ofreciendo calidad y servicio al usuario final, conservando la categoría de riesgo bajo A.'

## **6. CALIDAD Y REPORTE DE LA INFORMACIÓN AL SUI**

Revisada la información reportada por la empresa NORGAS para el año 2010 se puede observar que la misma se encuentra al día con respecto a lo requerido en las diferentes resoluciones y circulares vigentes.

Durante el año 2010 se realizaron once solicitudes de soporte para cambio de información del SUI por parte de la empresa, relacionadas con cambios en la información financiera, información de activos, información comercial entre otras, las cuales fueron atendidas siguiendo el procedimiento indicado en la correspondiente resolución. Cabe anotar que la empresa también realiza la actividad de comercialización - distribución por red, y que varias de las solicitudes de cambio de información tenían que ver con esta actividad.

Todas las solicitudes presentadas por la empresa fueron atendidas y gestionadas a tiempo, permitiendo así la mejora de la información reportada.

La empresa ha mostrado un buen comportamiento de cargue de información, teniendo personal capacitado y con dedicación exclusiva para el cumplimiento de dichos requerimientos.

## **7. ACCIONES SSPD**

Durante el año 2010 a la empresa NORGAS no se le iniciaron investigaciones de ninguna clase, mostrando el cumplimiento de la normatividad que presenta tanto en sus plantas como en su estructura empresarial como tal.

La empresa NORGAS no fue requerida de forma especial por ningún motivo, toda vez que se presenta un buen cumplimiento en la respuesta a los requerimientos que se hacen al sector en lo relacionado con información técnica, financiera y comercial, así como en lo concerniente a información de auditorías y demás.

Durante el 2010 la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios llevo a cabo acciones de vigilancia y control a la empresa NORGAS que se reflejaron en:

Verificación del nuevo régimen tarifario establecido tanto para el comercializador mayorista, dado en las resoluciones CREG 066 de 2007 y 059 de 2008, como para el distribuidor y comercializador minorista contenida en la resolución CREG 180 de 2009.

Revisión y verificación del cargue de información comercial, técnico y financiero al SUI, lo cual se complemento con requerimientos que fueron atendidos por la empresa de manera oportuna.

Se realizaron visitas de verificación y evaluación de aspectos técnicos, de seguridad, comerciales y de gestión tanto en la sede principal como en las tres plantas operadas por la empresa.

## 8. CONCLUSIONES

De los cinco indicadores de gestión que se analizan con respecto a los referentes, la empresa cumple con los de Margen Operacional, Cubrimiento de Intereses y Razón Corriente.

La empresa NORGAS se caracteriza por un muy buen cumplimiento de la normatividad técnica al tener certificadas sus plantas; como también una muy importante implementación de la regulación contenida en las diferentes resoluciones expedidas por la CREG, específicamente la resolución CREG 023 de 2008.

La parte comercial de la empresa, se puede observar una estabilización de las ventas de los cilindros en las diferentes presentaciones, lo que lleva a pensar que dio especial importancia al fortalecimiento de la marca y su presencia en los mercados tradicionales de la empresa. El fortalecimiento de esta política comercial esta dando como resultado que la CREG determine la prohibición de circulación de cilindros universales en varios de los municipios en donde vende NORGAS y que solo se continúe con la venta en cilindros marcados de su propiedad.

Como alertas generales para la vigilancia y control de la empresa se sugieren:

Continuar con la revisión tanto tarifaria como de la calidad de la información cargada al SUI.

También se debe hacer énfasis en el seguimiento al cumplimiento de las metas de recolección y la implementación de los reglamentos técnicos y comerciales que sean expedidos tanto por el Ministerio de Minas y Energía, como por la misma Comisión Reguladora de Energía y Gas.