



## Gas Natural BAN

### Programa “Gasificación en barrios de menores recursos – La experiencia de Cuartel V”

#### Responsabilidad Social Empresaria – Acciones con la comunidad

#### DATOS DE LA EMPRESA

Gas Natural BAN S.A. recibió, el 28 de diciembre de 1992, la Licencia para prestar servicio público de distribución de gas natural por redes en la zona norte y oeste de la provincia de Buenos Aires por un plazo de 35 años, prorrogable por 10 más.

Su área de servicio, de unos 15.000 km<sup>2</sup>, comprende 30 partidos de la provincia de Buenos Aires, ubicados al norte y al oeste de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abarcando una de las zonas más densamente pobladas del país, y que incluye también importantes parques industriales.

Gas Natural BAN S.A. es la segunda distribuidora del país por número de clientes, y participa en un 18,4% del total de ventas del mercado residencial y comercial, dando servicio a más de 7 millones de personas.

#### GAS NATURAL BAN EN NÚMEROS<sup>1</sup>

Número de empleados	600
Clientes	1.320.988
<b>Explotación</b>	<b>2006</b>
Ventas de gas homogeneizadas (millones de m <sup>3</sup> )	3.303,3
Servicio de transporte y/o distribución (millones de m <sup>3</sup> )	2.933,0
Extensión total de la red (Kilómetros)	21.587
Capacidad promedio de transporte contratada en firme (millones de m <sup>3</sup> /día)	14,1
<b>Participación en el volumen anual de entrega de gas en la Argentina</b>	
Total venta de gas	13,2
Mercado residencial /comercial	18,4
<b>Financiero</b>	<b>2006</b>
Ingresos netos por ventas y servicios (millones de pesos)	492,67
Ganancia del ejercicio (millones de pesos)	-89,4

<sup>1</sup> Datos a 31 de diciembre de 2006

## CAUSAS QUE MOTIVARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN

El programa “**Gasificación de Barrios Carenciados, La Experiencia de Cuartel V**” surge de la voluntad de Gas Natural BAN de trabajar junto a organizaciones de la sociedad civil con la finalidad de llevar el servicio de gas natural por red a hogares de bajos recursos económicos. La gasificación de Cuartel V es el paradigma de un nuevo modelo de gestión que permite brindar servicios públicos a zonas geográficas cuya población presenta características de vulnerabilidad social y económica.

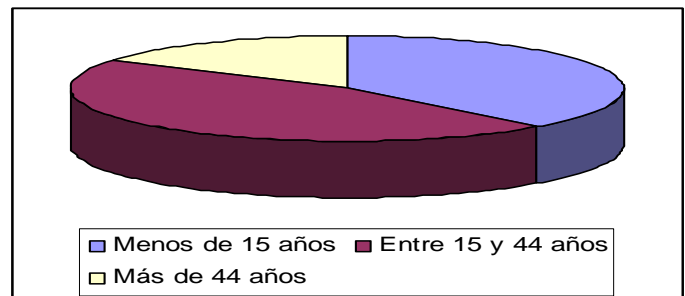
El programa es una de las acciones que la empresa desarrolla en el marco de su política de Responsabilidad Corporativa, la cual tiene como objetivo dar respuestas a las necesidades de todos sus grupos de interés: clientes, proveedores, accionistas, empleados y comunidad.

Todo el trabajo realizado en este aspecto tanto por Gas Natural BAN como por la Fundación Gas Natural en Argentina está reflejado en los informes de Responsabilidad Corporativa elaborados según los criterios de la Guía GRI (*Global Reporting Initiative*).

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PREVIA Y CONTEXTO DEL BARRIO

El proyecto se desarrolla en los barrios Namuncurá, Leandro N. Alem, Andersen, José C. Paz y Máximo de la localidad de Cuartel V (Partido de Moreno, Provincia de Buenos Aires) la cual abarca a cerca de 4100 familias y una población total de aproximadamente 20.000 habitantes.

Los<sup>2</sup> beneficiarios son un grupo de población de bajos recursos económicos, con un promedio de ingresos mensuales de \$338,59. Es una población joven donde sólo el 16% supera los 44 años y únicamente un 25% de los vecinos tiene una ocupación formal.



Respecto a la infraestructura del Distrito de Cuartel V, hasta el inicio del proyecto, la zona carecía de red de distribución de gas, redes de agua potable y cloacas. A finales de 2002, Cuartel V era uno de los distritos del Gran Buenos Aires en el cual el 65% de la población vivía bajo el umbral de la pobreza.

Los recursos energéticos utilizados por los hogares de la zona antes de la gasificación no sólo eran mucho más caros que el gas natural, sino que además, suponían en muchos casos un riesgo para las personas al ser contaminantes, peligrosos en su manejo y en muchos casos escasos (gas licuado, leña, querosén etc.)

## IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La dificultad para acceder a los servicios públicos básicos como el gas natural, el agua potable o la electricidad, es uno de los principales problemas que afrontan localidades argentinas en situación de pobreza. La imposibilidad de acceder a estos servicios implica entre otras problemáticas:

- ✓ Problemas sanitarios debido a la ingestión de agua de mala calidad y alimentos en mal estado por las dificultades de conservarlos y cocinarlos adecuadamente

<sup>2</sup> Datos extraídos del estudio: Análisis del proyecto “Fideicomiso Redes Solidarias”, realizado por Catterberg y Asociados.

- ✓ Problemas sanitarios derivados de la falta de acondicionamiento climático en los hogares, exponiendo a las personas a temperaturas extremas.
- ✓ Problemas económicos por la obligación de tener que utilizar recursos energéticos mucho más caros y menos eficientes, lo que implica un mayor malgasto no sólo de dinero, sino que de tiempo, siendo a la vez más contaminantes y riesgosos para las personas
- ✓ Marginalización provocada por la dificultad de acceder a redes de información y formación como televisión o internet.

El Programa “Gasificación de Barrios Carenciados” tiene como principal objetivo facilitar la llegada de las redes de distribución de gas natural a localidades de bajos recursos económicos como mecanismo para paliar algunas de las carencias que sufren estas personas, dando acceso a una fuente energética mucho más económica que permite mejorar la calidad de vida de los vecinos.

Una de las principales barreras al acceso de los más pobres a la red de gas natural es la económica. El costo de conexión y conversión oscila entre los \$700 y los \$1400 para la conversión, en función de la red intra-domiciliaria, y \$157 en el caso de la conexión.

#### **COSTO DEL GAS NATURAL VERSUS ENERGIAS ALTERNATIVAS**

Combustible Alternativo	Precio de Mercado (pesos)	Precio Equivalente por el mismo valor energético procedente del gas natural
10 Kg. de gas licuado	\$25	\$3,38
45 Kg. de gas licuado	\$72	\$9,6
10 litros de querosén	\$12	\$1,9
10 Kg. de carbón	\$3	\$0,8

## PRINCIPALES OBJETIVOS

El programa tiene como objetivo último hacer llegar la red de distribución de gas natural a los hogares, simultáneamente, pretende hacer de este proyecto un mecanismo para desarrollar un nuevo modelo de gestión que centre su protagonismo en los mismos beneficiarios del programa, de manera que se cree una estructura en la cual sean los vecinos lo que impulsen el desarrollo de sus localidades, fomentando un comportamiento proactivo que permita el desarrollo de sus capacidades, la toma de conciencia de pertenecer a una comunidad y cómo de la voluntad común se pueden conseguir la mejora de su calidad de vida.

En definitiva, lo que el diseño del programa trató fue terminar con el comportamiento pasivo de los receptores de ayudas, transformándolos en los protagonistas del cambio.

Por otro lado, el programa tuvo y tiene la voluntad de multiplicar sus impactos fortaleciendo el desarrollo social y económico del distrito, constituyéndose como un motor de generación de empleo al ocupar a vecinos de los barrios como mano de obra para la construcción de las redes en lugar de contratar a empleados ajenos al proyecto, capacitando al capital humano del área mejorando sus condiciones de empleabilidad para poder acceder al mercado laboral formal.

En conclusión, los objetivos no pasan únicamente por llevar gas a los hogares. El programa tiene una visión más compleja e integral de la realidad de estas localidades, y se pretende crear un cambio en la actitud de las personas para que sean capaces de cambiar su entorno a través de la unión y la voluntad.

## ACCIÓN

### DESCRIPCIÓN DE LAS MEDIDAS TOMADAS

Las áreas de la empresa vinculadas al proyecto son Relaciones Externas y Comercial.

Dentro del **área comercial**, el grueso del trabajo lo desarrolló el personal del Centro del Gas Morón, que puso en marcha a técnicos y agentes comerciales para articular todas las tareas necesarias para expandir la red domiciliaria de gas y explicar a los vecinos los beneficios del gas. El papel de estas personas fue el de dar asesoramiento técnico a todos los actores involucrados en el programa gracias a nuestro know how.

Asimismo, dentro del área comercial se movilizaron otros sectores para dar respuesta a otras necesidades no vinculadas a cuestiones técnicas. Facturación trabajó junto a la Fundación Pro Vivienda Social para diseñar un sistema de pago que se adaptara a las peculiaridades de los nuevos clientes. La empresa también modificó su visión del servicio post-venta. Dadas las características del proyecto es necesario establecer un seguimiento más personalizado de la facturación y la morosidad.

El equipo del área comercial tuvo que desarrollar un nuevo enfoque comercial para hacer frente al Proyecto. Con la finalidad de poder estimular la participación de los vecinos los empleados se adaptaron a sus horarios, trabajando fines de semanas. Además, para asegurar el éxito del proyecto, se diseñaron mecanismos técnicos y de obra que facilitarían la organización de los vecinos, se buscaron procesos que hicieran abaratar los costes, se asesoró en la licitación privada para contratar al constructor de la red, se diseñó y ejecutó una red que se pudiera ajustar a la organización vecinal y se llevaron a cabo inspecciones durante todo el proceso como garantes técnicos.

Junto al área comercial el área de **Relaciones Externas y la Fundación Gas Natural en Argentina** se encargaron de las relaciones con autoridades y coordinaron actividades de promoción social que sirvieron para potenciar los beneficios del proyecto; Los vecinos de Cuartel V fueron integrados en los talleres de nutrición y Alimentación que la empresa ofrece junto a FUNDALAM, participaron en talleres de formación y capacitación, se realizaron dos funciones del Programa Gas en la Escuela en las que participaron 1200 alumnos de las escuelas de la zona. Los mismos participaron en el concurso de dibujo de ese mismo año, resultando como ganadora Solange González de la escuela EGB n° 53 de Moreno. Se desarrolló una importante campaña de prevención de accidentes por inhalación de monóxido de carbono y de consumo responsable, adaptando toda la información para este tipo de proyectos.

#### **Tiempo que el programa lleva en ejecución: 7 años**

*Perspectivas de futuro del programa a mediano y largo plazo, sustentabilidad de las acciones y mantenimiento o ampliación de los resultados y beneficios obtenidos de la realización del programa.*

El caso de Cuartel V supuso una prueba piloto que ha generado un modelo replicable en otras localidades. A partir del aprendizaje que ha supuesto la gasificación de Cuartel V, gracias a los aciertos y a los errores, hemos desarrollado un nuevo modelo de negocio que permite llevar gas natural por redes a zonas de bajos recursos económicos.

La primera réplica del modelo se está desarrollando en los barrios San Carlos, La Loma y Jardines I, localidad de Moreno Centro, en el Partido de Moreno, abarcando alrededor de 500 familias. En esta

segunda fase del Proyecto se trabaja desde el año 2003 con una comisión de vecinos que firmó el Fideicomiso a mediados de 2005.

Dentro del plan de inversiones de Gas Natural BAN se contempla un aporte de \$145.000 para el proyecto Fideicomiso “Unión por los Vecinos” en los barrios de San Carlos, La Loma y Jardines I y otro aporte de \$476.700 para la “Unión de Vecinos en Acción” en Cuartel V.

## 1. Estrategias de Evaluación:

Por un lado existe un Tablero de Control a través del cual se realiza el monitoreo de la obra, y por el otro se realizan periódicamente investigaciones de tipo cualitativo realizadas por Catterberg y Asociados.

Asimismo, el proyecto también ha sido objeto de una investigación realizada por Marcelo Paladino y Lisandro Blas publicada en el libro “Business Solutions for the global poor; Creating social and economic value” publicado por Harvard Business School.

## 2. Resultados Obtenidos:

### RESULTADOS TÉCNICOS<sup>3</sup>

- ✓ 70.000 metros de Red Externa
- ✓ 2.495 adhesiones a la Obra Externa
- ✓ 2.116 conexiones internas realizadas
- ✓ 2.063 conexiones internas habilitadas

### RESULTADOS SOBRE LA CALIDAD DE VIDA Y EL ENTORNO SOCIAL

- ✓ Reducción de la proporción del presupuesto familiar destinado a energía (pasando del 13,8 % al 3%)<sup>4</sup> lo que implica un aumento del ahorro que puede servir para financiar nuevos emprendimientos.
- ✓ Creación de nuevos puestos de trabajo.
- ✓ Mejora de las condiciones de seguridad en el manejo de fuentes energéticas.
- ✓ Revalorización de las viviendas de la zona
- ✓ Acceso a sistemas de calefacción económicos, baratos y seguros.
- ✓ Desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones locales, consolidando el ejercicio de asociatividad como mecanismo para modificar la realidad existente.
- ✓ Aumenta la posibilidad de emprendimientos económicos y crea un efecto atracción de otras empresas de servicios públicos.

## LECCIÓN APRENDIDA

Descripción de los resultados y aprendizajes obtenidos por la empresa debido a la realización del programa.

---

<sup>3</sup> Datos a fecha 30/04/2007

<sup>4</sup> “Business Solutions for the global poor”, Harvard Business School Editors. C10, P120.

Para Gas Natural BAN, este proyecto ha supuesto un cambio en la concepción tradicional de nuestra actividad económica.

### **Modelo Tradicional**

- ✓ Contacto con vecinos a través de empresas contratistas, municipio o intermediario que lleva adelante el emprendimiento.
- ✓ Tratamiento individual con cada futuro cliente. No se concebía la participación en el proceso de acuerdo entre vecinos.
- ✓ Asesoramiento a vecinos relacionado con la forma de contratación con ejecutores de obra, solamente ante el requerimiento específico de aquellos.
- ✓ Desarrollo de campañas comerciales masivas para la incorporación de clientes, instrumentadas a través de empresas de redes y gasistas matriculados.
- ✓ Inexistencia de un análisis respecto la ecuación ahorro económico para los nuevos clientes.
- ✓ Utilización de las fuerzas de venta externas (matriculados) para la captación de clientes y ejecución de las instalaciones internas.
- ✓ Sistema de cobro con seguimiento global.

### **Modelo Cuartel V**

- ✓ Contacto directo con vecinos, organizaciones, empresas, Municipio y emprendedores desde el inicio de las gestiones, logrando un mejor vínculo y comprensión de las necesidades.
- ✓ Abordaje de la problemática barrial, contribuyendo con el proceso de organización y participación activa de organizaciones y vecinos.
- ✓ Asesoramiento integral a la comunidad en forma preactiva, especialmente en lo referido al proceso de contratación de obra, de forma tal que resulte lo más eficiente posible.
- ✓ Aporte de herramientas y posibles soluciones adaptadas a la problemática de cada barrio (Tanto en los aspectos técnicos, económicos y de factibilidad social).
- ✓ Desarrollo del concepto de “sustitución de combustibles” y capacitación a nuevos usuarios en control de consumo, interpretación de facturas y seguridad doméstica, con el objetivo de favorecer el ahorro desde el primer día, permitiendo disminuir las dificultades de pago de las obras, y el sostenimiento del servicio.
- ✓ Desarrollo y capacitación de matriculados del mismo barrio, permitiendo así el abaratamiento de costos en las instalaciones internas y un mayor control de calidad de la mano de la misma comunidad.
- ✓ Cobro de la red a través de facturas de gas con un mayor seguimiento y control focalizado, permitiendo prevenir las dificultades que puedan tener las familias conectadas a la red.

En definitiva, para la empresa, este proyecto ha significado cambiar de perspectiva y vincularse de una manera más directa con los clientes, implicando más recursos físicos y sobretodo humanos ya que nuestra función se vuelve una tarea más compleja que no se limita a la distribución de gas, sino que implica capacitar, asesorar y sobretodo, adaptarse a las condiciones de familias con dificultades económicas.

Para los profesionales de la empresa supone tener que cambiar su mentalidad comercial, ya que en este caso, la capacidad de empatizar y ser capaces de ofrecer soluciones adecuadas son factores determinantes para lograr el éxito de este tipo de proyectos.

<b>PROMEDIO DE CONSUMO, COSTES E INGRESOS ANUALES<sup>5</sup></b>		
	CLIENTE ESTANDAR	CLIENTE CUARTEL V
Consumo anual m <sup>3</sup>	1,066	506
Meses para recuperar inversión	38	43
<b>Costes</b>	<b>Pesos/año</b>	<b>Pesos/año</b>
Facturación	4,22	4,22
Mantenimiento y atención al cliente	6,42	6,42
TOTAL	10,64	10,64
<b>Ingresos</b>		
Cargo Fijo	45,42	45,42
Ventas de gas (margen)	46,98	22,3
TOTAL	92,4	67,72

## Difusión

La difusión del Programa de Gasificación de Barrios Carenciados que lleva a cabo Gas Natural BAN tiene varios públicos objetivo: Sociedad civil, académicos y empresarios.

Los instrumentos utilizados para difundir el programa son:

- ✓ Gacetillas de prensa publicadas en medios locales y nacionales
- ✓ Folleto institucional “Un Nuevo Paradigma: El gas Natural en comunidades con menores recursos económicos”.
- ✓ Ponencias en seminarios especializados en Responsabilidad Corporativa
- ✓ Banner en espacio web corporativo [www.gasnaturalban.com](http://www.gasnaturalban.com)
- ✓ Inclusión del proyecto en los Informes de Responsabilidad Corporativa distribuidos a periodistas, empresas y proveedores.

Paralelamente, la Fundación Pro vivienda Social desarrolla una importante campaña de comunicación orientada a lograr mayor adhesión de los vecinos mediante distintos medios de comunicación propios o generados en el barrio. Asimismo ha desarrollado una red de contactos institucionales que ha permitido dar a conocer el programa a entidades como la Escuela de Gobierno de la Universidad Austral, el Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, ESADE etc. Y ha participado en la Cumbre Global del Microcrédito, en el evento de presentación del Proyecto Fideicomiso Redes Solidarias organizado por el Banco Mundial entre otros actos.

## ALIANZAS Y PARTENARIADO

Alianzas con otras empresas o instituciones y apoyos externos (financieros) para la realización del programa.

Tal y como venimos destacando a lo largo del informe, el proyecto se desarrolló gracias a la integración de distintas organizaciones:

<sup>5</sup> Datos a 31 de diciembre de 2006.

### Instituciones Promotoras

- ✓ **Fundación Pro Vivienda Social:** Creada en el año 1992, tiene como objetivo contribuir a solucionar el problema de la pobreza mejorando la calidad de los hogares y las condiciones de vida de los más pobres a través de la provisión de microcréditos.
- ✓ **Asociación Mutua “El Colmenar”:** Es una ONG local que lleva 15 años trabajando en el área. Junto a la Fundación Pro Vivienda Social, promovió el proyecto entre sus asociados y las organizaciones comunitarias locales. Su función es llevar a cabo la constitución de los grupos solidarios por cuadra y su integración en Consejos barriales. Ambas organizaciones llevan años trabajando conjuntamente en el programa de Mejoramiento Habitacional.

### Comunidad Organizada

Esta organización surge por la unión de vecinos, grupos, organizaciones e instituciones locales que tienen como finalidad trabajar para mejorar los barrios y la calidad de vida de los vecinos.

### Instituciones Gubernamentales

- ✓ **FONCAP:** Es una organización gubernamental, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, integrada por funcionarios y representantes del sector privado. El FONCAP administra un fondo fiduciario integrado por aportes estatales. Su objetivo es impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores pobres a través de operatorias de microcréditos para microempresas, mejoramiento de las viviendas y de infraestructuras. El FONCAP ha firmado con las organizaciones promotoras un convenio de financiación dirigido a obras de infraestructura. En este convenio la administración de los fondos está a cargo de la Fundación Pro Vivienda Social.
- ✓ **Municipio de Moreno:** adquiere el papel de facilitador de las autorizaciones necesarias para la ejecución de las obras. En el marco de un acuerdo informal ha designado un funcionario específico con quien articular las gestiones necesarias.
- ✓ **Ministerio de Obras Públicas e Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires:** Aportó fondos y aplicó la exención del pago del impuesto provincial del 9% sobre el consumo del gas a los adheridos al Fideicomiso Redes Solidarias.

*Incentivo estatal de carácter nacional, provincial o municipal, para la realización del programa.*

El proyecto de Gasificación de Cuartel V contó con numerosos fondos de carácter público:

- ✓ La Fundación Pro Vivienda Social ganó en el 2002 el concurso organizado por el Banco Mundial “Development Marketplace” dotado con un premio de us\$ 250.000.
- ✓ El FONCAP (Fondo de Capital Social), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, facilitó un préstamo de \$3.000.000 a 5 años con una tipo de interés a negociar al finalizar las obras de la Red Externa.
- ✓ El Ministerio de Obras Públicas e Infraestructuras de la Provincia de Buenos Aires, a través de la Dirección Provincial de Energía, otorgó un subsidio de \$490.000 y eximió a los beneficiarios del Fideicomiso de Redes Solidarias del pago del impuesto especificado por la ley 9.266 (impuesto provincial del 9% sobre el consumo del gas).

Este proyecto ha permitido a la empresa diseñar un nuevo modelo de gestión comercial aplicable a localidades con bajos recursos económicos que con un enfoque tradicional difícilmente podrían beneficiarse de los servicios públicos básicos.

Gracias a la unión de la empresa y organizaciones de base, estamos replicando el modelo “Cuartel V” a otras localidades con circunstancias similares. Por ejemplo: Gas Natural BAN junto a la Fundación Poder Ciudadano y la Cooperativa de Movimiento de Trabajadores Desocupados de la Matanza, ha iniciado obras de gasificación en el Barrio La Juanita, en Laferrere.

