

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL SISTEMA
ADMINISTRATIVO BALANCE SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA
DESARROLLANDO PROGRESO S.A.S DEDICADA AL DISEÑO Y EJECUCIÓN
DE REDES ELÉCTRICAS.

AUTORES:

CAMILO JOSÉ HURTADO JIMÉNEZ
LUIS FERNANDO BALANTA GÓMEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNICOMFACAUCA
. FACULTAD DE INGENIERÍA.
INGENIERÍA INDUSTRIAL.
POPAYÁN
2021

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL SISTEMA
ADMINISTRATIVO BALANCE SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA
DESARROLLANDO PROGRESO S.A.S DEDICADA AL DISEÑO Y EJECUCIÓN
DE REDES ELÉCTRICAS.

CAMILO JOSÉ HURTADO JIMÉNEZ
LUIS FERNANDO BALANTA GÓMEZ

DIRECTOR

ING. NESTOR ALBERTO BRAVO VALDERRAMA

CODIRECTOR

ING. NELSON EMILIO PAZ RUIZ

TRABAJO DE GRADO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNICOMFACAUCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
POPAYÁN
2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado “PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO BALANCE SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO S.A.S DEDICADA AL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS” realizado por los estudiantes: LUIS FERNANDO BALANTA GOMÉZ y CAMILO JOSÉ HURTADO JIMÉNEZ con cédulas: 1061807666 y 1144525546 respectivamente; cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Universidad Unicomfauca para optar al título de Ingeniero Industrial.

Firma del Director

Firma del jurado

Firma del jurado

Popayán, Enero de 2022

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional. A mi inolvidable abuelo, José Pablo Balanta, quién desde el cielo, junto a Dios, me bendice y me guía siempre por el camino del bien y a mi abuela María Inelda Mosquera por su amor y sabiduría.

A mis padres, Lesbio Balanta Mosquera y Ceneida Gómez Gómez, quienes a lo largo de mi vida me han cobijado con su amor incondicional, velando por mi bienestar y educación, convirtiéndose en mi fuente de energía para alcanzar cada meta que me he propuesto. ¡Les amo y mi razón de superación son ustedes!

A mis hermanos, Jedirson, Jefferson, Sergio y José Luis, quienes siempre confiaron en mis capacidades intelectuales, brindándome la fuerza necesaria para continuar mediante sus consejos y su infinito apoyo.

Y por último a mis amigas (os) con los que he pasado los mejores momentos de la carrera universitaria, y que siempre estuvieron a mi lado apoyándome para este triunfo profesional.

LUIS FERNANDO BALANTA GOMÉZ

Dedico esta tesis a Dios principalmente por darme la vida y brindarme el conocimiento, fortaleza y paciencia necesaria para llevar a cabo cada una de las metas propuestas durante el camino de mi vida.

A mi madre Rosa Nercy Jiménez Papamija y mi padre Eimar Hurtado Alvear, quienes me han educado con todos los principios y valores para ser un excelente ser humano, dándome todo su apoyo y amor incondicional, siendo mi fuerza para continuar con valentía y perseverancia ante cada situación que se me ha presentado en mi recorrido.

Por último, a mis hermanos por siempre tener palabras de aliento hacia mí, por ser mi compañía y creer en que con esfuerzo y dedicación es posible hacer palpables todos nuestros objetivos.

CAMILO JOSÉ HURTADO JIMÉNEZ

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme la fuerza, la sabiduría y la convicción necesarias para poder completar esta tesis antes de la obtención de mi título e ingresar al campo profesional.

Para mis padres, por su amor, comprensión y apoyo incondicional que me guiaron por el camino de la excelencia.

A la gloriosa Universidad Unicomfacauca, a mi querida Facultad de Ingenierías, agradecerles por sus excelentes maestros, quienes me transmitieron sus conocimientos y experiencia y me ayudaron a completar mi carrera y convertirme en un destacado profesional.

Agradezco a mi Director Néstor Alberto Bravo Valderrama y Codirector Nelson Emilio Paz Ruiz. Por brindarme su apoyo, por guiarme en la realización de esta tesis, y por hacer posible la culminación de esta investigación.

Además un agradecimiento infinito a la empresa para la cual fue realizada la investigación, por facilitar la información necesaria para poder llevar a término esta tesis y cumplir los objetivos planteados.

LUIS FERNANDO BALANTA GOMÉZ

En primera instancia agradezco a Dios por permitirme culminar mi carrera profesional, siendo mi guía y fortaleza en el transcurso de mi formación.

A mis padres por sus consejos, por creer en mí, por brindarme todo lo necesario para fortalecerme como una persona de bien y siempre ser mi motivación para salir adelante.

Agradezco a mi director y codirector por la paciencia, por compartir sus conocimientos y orientación para hacer posible la realización de este trabajo de grado.

A todos los docentes de la Corporación Universitaria Comfacauca, quienes se han esforzado por ayudarme a llegar hasta este punto.

CAMILO JOSÉ HURTADO JIMÉNEZ

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	13
ABSTRACT	15
1. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO, DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2. JUSTIFICACIÓN	21
1.3. OBJETIVOS.....	23
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1.4. ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO	24
CAPITULO 1 GENERALIDADES.....	25
2. MARCO DE REFERENCIA	25
2.1. ANTECEDENTES	25
2.2. MARCO TEÓRICO	27
2.3. MARCO CONCEPTUAL	32
3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	39
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	39
3.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	39
3.3. INFORMACIÓN GENERAL.....	40
3.4. ACTIVIDAD ECONÓMICA	40
4. METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR	42
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
4.2. PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN:	42
CAPITULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DPE SOLUCIONES S.A.S.	45
5. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA CON RESPECTO A SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA MISMA.	45
5.1. ANÁLISIS INTERNO	45
5.1.1. Diagnóstico Administrativo - Financiero, Balances	45
5.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	46
5.2.1. Aspectos Económicos	46
5.2.2. Balanza de Pagos	52
5.3. EL PANORAMA ECONÓMICO PARA COLOMBIA EN EL 2020.....	55
5.3.1. La desaceleración	55
5.3.2. Situación Económica en Colombia – Panorama General 2021.....	56

5.3.3.	Economía Colombiana – Primer Trimestre 2021	56
5.3.4.	Economía Colombiana – Segundo trimestre 2021	57
5.4.	INVERSIÓN EXTRANJERA	58
5.5.	MARCO JURÍDICO E INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR ELÉCTRICO	61
5.5.1.	El desarrollo municipal: desde los inicios hasta los años treinta.	61
5.5.2.	La intervención de la Nación y los sistemas regionales: de los años 30 a los años 60.	61
5.5.3.	De la interconexión a la crisis de los 90.	63
5.6.	ANTECEDENTES A LA TRANSFORMACIÓN	64
5.6.1.	De la reforma de los noventa a la internacionalización.	65
5.6.2.	Estructura y organización del sistema eléctrico	67
5.7.	SITUACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO NACIONAL	69
5.7.1.	Importancia económica del sector eléctrico	69
5.7.2.	El PIB en relación al sistema eléctrico	70
5.7.3.	Tarifa Eléctrica.....	72
5.7.4.	Inversiones	73
5.7.5.	Empresas y Empleo.....	75
5.7.6.	Aspectos Sociales	79
5.7.7.	Migración.....	82
5.8.	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER.....	85
5.8.1.	Cinco Fuerzas Competitivas	85
5.8.2.	Cadena de valor	92
5.8.3.	Actividades primarias:.....	95
5.8.4.	Actividades de apoyo.....	99
5.8.5.	Margen de servicio.	101
5.9.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA.....	102
5.9.1.	Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	102
5.9.2.	Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo E.F.E	103
5.9.3.	Perfil de capacidad interno (PCI)	105
5.9.4.	Matriz Valorativa De Resultados de Análisis Interno E.F.I	107
5.9.5.	Matriz interna-externa (MIE)	109
5.9.6.	DOFA	110
5.10.	ANÁLISIS PESTAL.....	116
	CAPITULO 3. PROPUESTA ESTRATÉGICA	121
6.	ELABORAR EL MAPA ESTRATÉGICO PARA CONSTITUIR LA MISIÓN, VISIÓN Y LAS ESTRATEGIAS QUE SE UTILIZARAN PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO	

DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PLANTEADOS.....	121
6.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	121
6.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	121
6.2.1. Objetivos	122
6.2.2. Estrategias	123
6.2.3. Recursos	123
6.2.4. Implementación	124
6.2.5. Seguimiento	124
6.2.6. Evaluación.....	125
6.3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS	126
6.3.1. Valores Corporativos	127
6.3.2. Misión.....	127
6.3.3. Visión	128
6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	128
6.4.1. Establecimiento de objetivos estratégicos	128
6.5. RESULTADOS FINANCIEROS:.....	129
6.6. VALOR PARA CLIENTES:.....	130
6.7. EFICIENCIA DE PROCESOS:.....	131
6.8. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:	132
6.9. ESTRATEGIAS.....	132
6.9.1. Estrategias Financieras	132
6.9.2. Enfoque en el cliente	133
6.9.3. Enfoque en procesos internos	134
6.9.4. Aprendizaje y crecimiento.....	135
6.9.5. Estrategias Comerciales.....	136
6.9.6. Estrategias de Marketing	136
6.9.7. Mercado Meta Secundario y Mezcla de Marketing:	137
6.10. POLÍTICAS.....	137
6.10.1. Política del Personal, Retribución, Compensación e Incentivos.	137
6.10.1.1. Composición de la Compensación. Este apartado está definido por los siguientes elementos:	138
6.10.2. Mapa Estratégico	141
6.11. CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN.....	145
6.11.1. Control de Gestión:	145
6.11.2. Objetivos del Control de Gestión.....	145

6.11.3.	Tablero de comando en el monitoreo de la gestión	146
6.12.	SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	146
6.12.1.	Política de reclutamiento de personal.....	146
6.12.2.	Definiciones y/o abreviaturas	147
6.12.3.	Políticas generales de reclutamiento.....	147
6.12.4.	Política de evaluación de desempeño	148
6.12.5.	Políticas	148
6.12.6.	Metodología de evaluación	149
CAPITULO 4.....		151
RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA APLICARSE EN LA EMPRESA DPE SOLUCIONES S.A.S.....		151
7.	PROPONER EL BSC BAJO LAS PERSPECTIVAS FINANCIERAS, CLIENTES, PROCESOS INTERNOS, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA DPE S.A.S	151
7.1.	PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCOREDCARD.....	151
7.1.1.	Control de Gestión.....	151
7.1.2.	Características del Tablero de Comando o Balanced Scorecard	152
7.1.3.	Características del tablero de comandos o Balanced Scorecard.	153
7.1.4.	Nivel de Información y Control.....	153
7.2.	DESCRIPCIÓN O ELEMENTOS DEL CUADRO MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD	154
7.2.1.	Misión, Visión y Valores.....	154
7.2.2.	Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos estratégicos.....	154
7.2.3.	Propuesta de Valor al Cliente	156
7.2.4.	Indicadores y sus Metas	157
7.2.5.	Tipos de indicadores utilizados para el Balanced Scorecard	157
7.2.6.	Iniciativas Estratégicas	159
7.2.7.	Responsables y Recursos	162
7.2.8.	Evaluación Subjetiva	162
8.	PLANES DE ACCION.....	164
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		170
9.	CONCLUSIONES.....	170
10.	RECOMENDACIONES	172
11.	BIBLIOGRAFÍA Y WEB-GRAFÍA	173

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Árbol de problemas.....	19
Ilustración 2: Ubicación geográfica DPE SOLUCIONES SAS	39
Ilustración 3: Estructura del Sector Eléctrico	67
Ilustración 4: Mapa puntos con Telemetría.	78
Ilustración 5: Las cinco fuerzas de Porter	86
Ilustración 6: Cadena de Valor de Michael Porter	94
Ilustración 7: Mapa Estratégico.....	144
Ilustración 8: Balanced Scorecard	164

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Información general de la Empresa	40
Tabla 2: Balance general de la empresa (estado de situación financiera) periodo 2019...	45
Tabla 3: Crecimiento Económico.....	47
Tabla 4: Crecimiento económico por componentes del gasto.....	48
Tabla 5 : Comercio Exterior.....	54
Tabla 6: Listado perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	102
Tabla 7: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	104
Tabla 8: Listado de criterios perfil de capacidad interna PCI	106
Tabla 9: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	107
Tabla 10: Estrategia organizacional	112
Tabla 11: Escala de plazo de ejecución de la estrategia	112
Tabla 12: Escala de dificultad de la estrategia	113
Tabla 13: Escala de Impacto de la estrategia.....	115
Tabla 14: Análisis Pestal	116
Tabla 15: Plan de incentivos de DPE S.A.S	140
Tabla 16: Descripción del Mapa Estratégico	143
Tabla 17: Categorías.....	149
Tabla 18: Preguntas de evaluación del Desempeño de DPE S.A.S	150
Tabla 19: Plan de Acción Perspectiva Financiera.....	166

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1: Índice de Términos de Intercambio 2001 -2021	50
Gráfica 2: Índices de los términos de intercambio de Colombia para el periodo 1995-2016.....	50
Gráfica 3: Comportamiento de los precios del petróleo y el café para el periodo 1980-2016.....	52
Gráfica 4: Evolución de exportaciones.....	53
Gráfica 5: Valor de Exportaciones mensuales	53
Gráfica 6: Inversión extranjera en Colombia.....	58
Gráfica 7: Evolución de la Participación de los Servicios Públicos en el PIB Total 2000-2009.....	71
Gráfica 8: Comportamiento Trimestral del PIB y la Demanda de Energía	72
Gráfica 9: Tarifas, costo unitario y subsidios eléctricos (1999-2009)	73
Gráfica 10: Nivel de pobreza monetaria.....	80
Gráfica 11 : Nivel de Pobreza monetaria extrema	81
Gráfica 12: Tasa de desempleo promedio anual	82
Gráfica 13: Evolución del total de emigrantes colombianos 1960 - 2005.....	83
Gráfica 14: Matriz Interna- Externa MIE.....	109
Gráfica 15: Plazo de ejecución	113
Gráfica 16: Nivel de Dificultad.....	114
Gráfica 17: Escala de Impacto	116
Gráfica 18 : Análisis PESTAL	120

RESUMEN

Desarrollando Progreso S.A.S es una empresa dedicada al diseño y ejecución de proyectos de redes eléctricas convencionales y fotovoltaicas. En el sector de la industria en que se desenvuelve esta empresa se identifica por los altos niveles de informalidad y la dirección por parte de empresarios, que no tienen la formación administrativa adecuada para hacer prospectiva la organización y planear el futuro de la misma. En el presente trabajo de investigación se ha desarrollado el Balanced Scorecard (BSC) como modelo de Gestión, herramienta que permite la medición e inspección de gestión de las áreas estimadas como críticas para la empresa, para lograr realizar un seguimiento exhaustivo del Balanced Scorecard y garantizar que se cumpla con el desarrollo de cada uno de los objetivos dentro de la organización se elaboraron los planes de acción, con la finalidad de incrementar la rentabilidad y optimización de la empresa

En esta investigación se utilizó el método descriptivo y deductivo, específicamente el método pre experimental con prueba para determinar las Gestiones antes de aplicar el Balanced Scorecard, el cual fue elaborado en alineación a las teorías del Balanced Scorecard, planeamiento y control, el presente proyecto fue desarrolló en tres fases, en la fase inicial se realizó diagnóstico a nivel interno y externo con la aplicación de herramientas de ingeniería con las que fue posible evaluar la posición de la empresa, participación en el mercado, factores críticos del entorno y factores críticos de éxito, con todo ello se diseñó y analizó el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para determinar los objetivos y las estrategias; a partir de este análisis se diseñó el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral

Con lo primero es posible abordar la segunda fase del proyecto, la cual radico en elaborar el mapa estratégico de la empresa, para iniciar se realizó la revisión de la misión, visión, valores corporativos, posteriormente se elaboraron las líneas estratégicas desagregando la visión de la empresa, posteriormente se establecieron las perspectivas a trabajar en la organización, finalmente se establecieron los objetivos estratégicos de acuerdo a cada factor crítico de evaluación establecido para cada una de las 4 perspectivas del Balance Scorecard

En la última fase, se logró como resultado final del trabajo el diseño del sistema de medición y control Balanced Scorecard, el cual está comprendido por las siguientes perspectivas. Perspectiva financiera, perspectiva de los clientes,

perspectiva de procesos internos y finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el cual fue diseñado a través de los objetivos del mapa estratégico a los cuales se les estableció un mecanismo de evaluación que son los indicadores de gestión, con el fin de facilitar a la organización la ejecución del plan estratégico se elaboraron los planes de acción, con el cual la empresa estará en capacidad de hacer un seguimiento del BSC y analizar el nivel de cumplimiento del mismo . [1]

ABSTRACT

Desarrollando Progreso S.A.S is a company dedicated to the design and execution of conventional and photovoltaic electrical network projects. In the sector of the industry in what unwrap this company, it is identified by the high levels of informality and the direction by part entrepreneurs, that have don't adequate administrative training to make the organization prospective and plan the future of it. In this research work, the Balanced Scorecard (BSC) has been developed as a Management model, a tool that allows the measurement and management inspection of the areas estimated as critical for the company, to achieve perform an exhaustive monitoring of the Balanced Scorecard and guarantee that the development of each of the objectives within the organization is met, the action plans were drawn up, with the purpose to increase the profitability and optimization of the company

In this research the descriptive and deductive method was used, specifically the pre-experimental method with test to determine the Management before applying the Balanced Scorecard, which was elaborated in alignment with the theories of the Balanced Scorecard, planning and control, The present project was developed In three phases, in the initial phase an internal and external diagnosis was carried out with the application of engineering tools with which it was possible to evaluate the position of the company, market share, critical environmental factors and critical success factors. With all this, the SWOT (weaknesses, opportunities, strengths and threats) was designed and analyzed to determine the objectives and strategies; in Based to this analysis, the strategic map and Balanced Scorecard were designed.

With the first, it is possible to approach the second phase of the project, which lies in to elaborate the strategic map of the company, for start made the review of the mission, vision, corporate values subsequently, the strategic lines were drawn, disaggregating the vision of the company, later the perspectives to work in the organization were established, finally the strategic objectives were established according to each critical evaluation factor established for each of the 4 perspectives of the Balance Scorecard

In the last phase, was achieved as a result of the work was the design of the Balanced Scorecard measurement and control system, which is comprised by the following perspectives. Financial perspective, customers perspective, internal processes perspective and finally the learning and growth perspective, which was designed through the objectives of the strategic map to which an evaluation mechanism was established, which are the management indicators, in order to facilitate to the organization's execution of the strategic plan, the action plans were drawn up, with which the company will be able to track of the BSC and analyze the level of compliance the same [1]

1. INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial es uno de los elementos básicos para el éxito de una empresa; la globalización y el acceso a la información son variables que afectan directamente el desempeño y la gestión organizacional. Obviamente, también ayuda a mejorar la competitividad, características como la innovación, el desarrollo y la tecnología son las características comunes entre empresas líderes y pioneras del mercado, la importancia de estar actualizado, estar a la vanguardia, comprender la importancia de mis competidores y planificar mis actividades son los principales requisitos que todo emprendedor debe tener en cuenta a la hora de dirigir un negocio.

El éxito empresarial se puede medir de muchas maneras. Si miramos hacia el pasado, veremos que las empresas grandes y exitosas que son hoy en día comenzaron con conocimientos básicos. Conocimientos que eran muy buenos métodos y técnicas en ese momento, pero estas técnicas al momento de ser implementadas hoy en día o iniciar como estas empresas iniciaron, es muy probable que no se logren los mismos resultados. En este momento, la actualización global ha hecho que las empresas recurran a los elementos importantes y características propias que se pudieron ver en años anteriores como bienes de lujo, o en el peor de los casos, como cosas innecesarias, estas características son fundamentales para el desarrollo de las entidades económicas, y todo esto alineado para conseguir las metas que busca la misma organización.

El aspecto más relevante es el liderazgo de la empresa, por esta razón, el primer líder de la empresa debe ser una persona visionaria, capaz de prever los eventos y estar dispuesto a resolver cualquier suceso que se presente en el transcurso de las actividades diarias de la empresa. y también del sector o mercado que esta pertenezca, desde este punto de vista, es importante entender lo que debe tener el líder, porque en un mercado saturado de grandes empresas y competidores, no hay espacio para improvisar o generar soluciones a través de prueba y error, las herramientas con las que un líder debe contar, son ilimitadas, pero debe elegir herramientas que puedan tener confianza en la información y, lo más importante, debe elegir un método claro para leer y mostrar la información; el hecho de que la empresa tenga un buen líder no garantiza el éxito de la misma, pero si esto es un factor básico para el éxito, una de las cualidades de un buen líder es el delegar funciones y para esto es necesario contar con un equipo de trabajo capacitado y que sus capacidades estén enfocadas a la actividad de la empresa, esto permite que entre todos se hable un mismo lenguaje y la organización pueda desenvolverse más fácil.

El cuadro de mando integral es una de las herramientas globales que puede contener y rastrear los resultados de la empresa y las actividades diarias. Para un líder de alto nivel que necesitan tomar decisiones definitivas para la empresa, esta

herramienta le permite comprender la situación de la empresa desde cuatro perspectivas que le entregan una información clara y contundente sobre las fortalezas y debilidades de la organización.

En el caso colombiano, las empresas tienen un gran déficit en la parte estratégica porque son empresas que tienen comportamiento muy centrado en el pasado y son muy cerradas frente a la entrada de conocimientos innovadores. Además, es importante resaltar que un mayor porcentaje de empresas colombianas se clasifican como pequeñas y medianas empresas, también conocidas como pyme, uno de los factores negativos que dificultan la expansión y crecimiento de estas pymes es la gestión empresarial.

Actualmente, las empresas colombianas han tenido la necesidad de modernizar sus procesos administrativos y productivos para ser más competitivas en el mercado. Razón por la cual la DPE Soluciones S.A.S empresa dedicada al diseño e implementación de proyectos eléctricos de baja y media tensión se ha visto en la necesidad de planificar una estrategia basada en el Balance Scorecard (BSC) a corto, mediano y largo plazo para resolver sus problemas y posicionarse en el mercado local.

El trabajo actual de investigación contribuyo a la solución de los problemas administrativos y financieros potenciando el crecimiento económico de una empresa inmersa en el campo de la distribución de la industria eléctrica, a través de aplicar los conocimientos adquiridos en el campo de los modelos de negocio y estrategias comerciales

DPE Soluciones S.A.S., es una empresa que tiene problemas en su modelo de gestión empresarial, donde se resaltan varios inconvenientes con referencia a su planeación estratégica, en este trabajo se desarrolla un análisis que permite conocer a fondo los problemas claves de la organización y al mismo tiempo como, una herramienta de gestión como lo es el Balanced Scorecard permite replantear los cargos de la compañía y alinear unas metas alcanzables con el fin se mejoró su rendimiento he imagen frente al mercado.

1.1. PLANTEAMIENTO, DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La competitividad en el sector empresarial en Colombia crece exponencialmente, y no solo en nuestro país sino a nivel mundial, conjuntamente con la economía y la revivificación de las hipótesis económicas neoliberales, es debido a esto que se hace de vital importancia que todas las empresas, sin importar el sector, asuman el papel que juegan para incrementar y mantener la productividad que actualmente el exigente mercado requiere, debido a lo anterior es que es imprescindible que todas las organizaciones se encuentren debidamente preparadas con todas sus herramientas y recursos para luchar ante la competencia. Sin embargo; el propósito de colocar un producto o servicio entre el extenso y exigente mercado, no es una función sencilla, por el contrario, involucra una responsabilidad en unidad que conlleva de disciplina y de gran comprensión del servicio que se entrega, a quién y cómo se ofrece, para lograr desplegar los planes estratégicos necesarios.

De este modo, se origina la planeación estratégica como el arrojo de necesidades de un proyecto para formar parte del orden necesario con aplicación en las diversas operaciones a realizarse para lograr el alcance organizacional. Así mismo, se debe realizar el registro de gestión, el cual se basa en contrastar las derivaciones existentes con las proyectadas para de esta manera manifestar en representación adecuada las transiciones permisibles o verdaderas y de existir desorientaciones apadrinar tareas correctivas.

Un plan estratégico tiene la importante función de derrumbar las maniobras del período industrial en el que el principal objetivo era producir más y a mayor volumen, tomando como base los recursos palpables tal como el capital de trabajo y activos no corrientes, frecuentaban tener mayor importancia que los recursos imperceptibles. Actualmente que nos encontramos en la era de la tecnología se ha hecho más énfasis a los activos impalpables, motivo por el que nacieron los sistemas de gestión y de valoración que se fundamentan en la tipificación, conocimiento y el perfeccionamiento de una serie de acciones interconectadas con el fin de incrementar la eficacia y la eficiencia de la organización. [2]

El principal motivo por el que se propuso y diseño en la organización Empresa Desarrollando Progreso S.A.S este instrumento fue debido a que la organización no posee un direccionamiento estratégico definido, el cual pretende ir más allá de la representación financiera mediante la cual los directivos generalmente valoran

el comportamiento de una empresa, ya que en la actualidad no es suficiente con tomar medidas apoyadas exclusivamente de las deducciones financieras, sino que se hace obligatorio pensar otras constantes que certifiquen un enfoque completo, en el que se despliegan y acojan modelos de gestión que alcancen la unificación óptima entre el personal, procesos, tecnología y el contexto de directrices socio-económicas, políticas y ambientales como el BSC o cuadro de mando integral.

El siguiente árbol de problemas muestra las causas, los efectos y consecuencias de la falta de una planeación estratégica en la Empresa Desarrollando Progreso S.A.S.

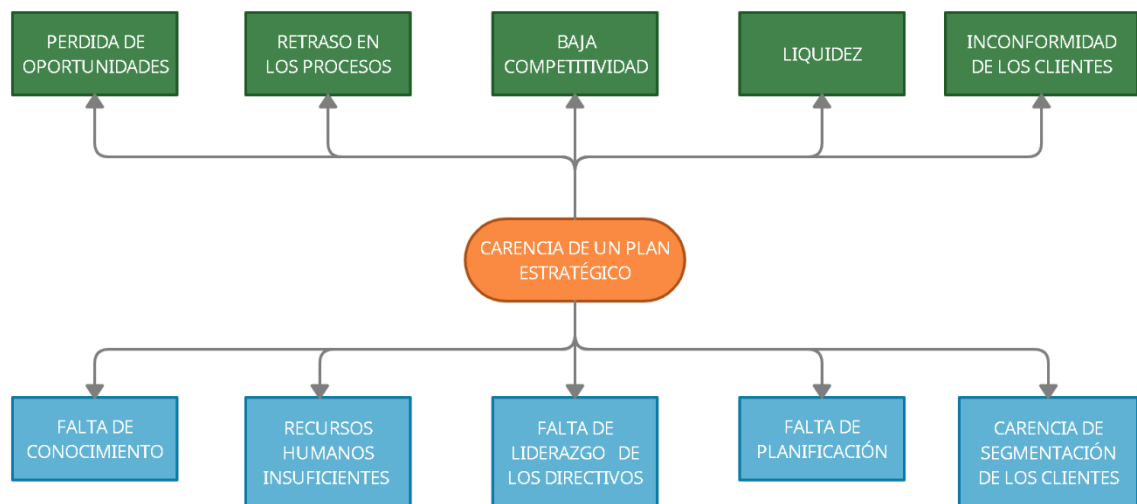


Ilustración 1: Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

Debido a la inexistencia de un direccionamiento estratégico en la empresa se han tenido efectos perjudiciales para esta, tales como la pérdida de un 50% de oportunidades en donde la empresa tiene una relación 1 a 1 en la que por cada proyecto celebrado tiene la posibilidad de radicar uno nuevo de la misma magnitud en los fondos de inversión gubernamentales, consecutivamente en la empresa se ha presentado un 1,5% de retrasos en los procesos de ejecución de las obras ocasionando una competitividad de 50% en la organización en donde según los datos registrados en el área financiera y compras en DPE SOLUCIONES S.A.S se demuestra que no se ha podido cobrar un valor aproximado a \$4.609.774.666 pesos; de los 11.677.257.714 totales de los proyectos, esto deja como evidencia

que el flujo de caja de la empresa se ha visto afectada en un 50% por no poder realizar la ejecución de los 3 proyectos pactados para el año 2020 (Argelia con un 30% de ejecución, Cajibío con 80% de ejecución, Buenos Aires con 85% de ejecución), adicionalmente se presenta un 25% de inconformidad en los usuarios por el retraso de 1,5% en todas las obras, la capacidad de producción en cuanto a estructuración y formulación de proyectos es de aproximadamente 5 proyectos semestralmente que se ve afectado por no tener fluidez de dinero, ni la respectiva ejecución de los proyectos, mientras la capacidad de ejecución de los proyectos depende directamente de la adquisición de las licitaciones, las cuales están directamente relacionadas con la formulación de los proyectos y la radicación de los mismos en los entes gubernamentales dispuestos para tal fin, por consiguiente al no tener unos objetivos de direccionamiento, todo se hace según el conocimiento de los socios y la representante legal en donde se omiten factores relevantes como el capital humano y los procesos que están involucrados en la operación de la empresa.

Una vez determinado el problema que inquieta a la empresa con relación al direccionamiento estratégico para obtener los óptimos ejercicios de los procesos, rendimientos esperados, y teniendo en cuenta lo explicado en el presente diseño de problema se precisa la siguiente pregunta:

¿Qué determinantes intervienen en la preparación de un plan estratégico y el progreso del Balanced Scorecard (BSC) para la mejora de los siguientes aspectos: Financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento en la EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO S.A.S?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la totalidad de las organizaciones se afrontan a diferentes desafíos debido a la realidad económica presente en la que cada organización disputa por su estabilidad y en donde el ambiente cada vez es más inconstante y hacendoso.

La planeación estratégica es un instrumento gerencial y administrativo que admite que las empresas se fortifiquen, perfeccionen su desarrollo y productividad a medida que va transcurriendo el tiempo y al ajustar con las metodologías apropiadas de control y gestión se logren excelentes resultados.

La Empresa Desarrollando Progreso S.A.S dedicada a la formulación, estructuración y ejecución de proyectos eléctricos en media y baja tensión que fue fundada en el año 2019, y con el tiempo ha ido creciendo sin definir sus factores claves de éxito, en consecuencia a esto y a los constantes cambios que surgen del entorno, el cual exige la aplicación de conocimientos gerenciales se hace necesaria la aplicación de un Plan Estratégico basado en la metodología de Balanced Scorecard que le permita mejorar su direccionamiento, posicionamiento, cuota de mercado, prestigio e imagen en el tiempo.

Este plan de investigación le permitirá a la organización anteriormente mencionada confrontar la competencia con mayores oportunidades, mejorando cada uno de sus procesos, teniendo la posibilidad de fortalecerse y ser mucho más productiva a través de la ejecución de diferentes estrategias. [3]

Lo anterior es de gran notabilidad debido a que promoverá a la organización en la planeación y realización de tareas que forjarán que la compañía consiga cada uno de sus objetivos y de la misma manera poder contar con un direccionamiento estratégico que le admita poseer sinergia y alineación en el sentido de la misión de la organización y que todo el equipo de trabajo labore en función de la estrategia, a su vez evitara que la empresa esté constantemente viviendo de situaciones “apaga incendios” o solucionando día a día lo que se presente, ya que contara con la proyección y planeación adecuada.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que pueden utilizar las empresas para la medición de los distintos indicadores de actuaciones pasadas, las mismas que se ven complementadas con indicadores de actuaciones futuras, sabiendo que las empresas de hoy en día se deben fundamentar en las políticas

de calidad total de la seguridad y control en la organización, buscando una mejor eficiencia y eficacia de la misma; basada en los modelos de gestión en la empresa como lo es el Balanced Scorecard el cual nos permite conocer la situación actual, medir, analizar y diseñar planes de acción siendo estos los elementos para encaminar a la empresa a la obtención de sus objetivos.

Los beneficios del modelo Balanced Scorecard para la organización son los siguientes:

- Ayuda a conocer con claridad su visión y estrategia para llegar a la misma.
- Facilita la comunicación de la estrategia entre los miembros de la organización, conociendo cada uno, cuál es su papel en el logro de la misma.
- Los directivos tendrán un mayor conocimiento de su área, lo que permite una mejor gestión de la misma de cara a la orientación hacia los resultados deseados.
- Identifica los procesos críticos, sobre los que poner en marcha acciones para generar los cambios necesarios.
- Reconoce los perfiles clave de personal necesario y define los mecanismos pertinentes para incrementar sus competencias.
- Evalúa el desempeño del personal a través de los indicadores de gestión.
- Posibilita la alineación de los indicadores estratégicos al resto de niveles de la organización.
- Contribuye a comunicar con mayor facilidad los objetivos de cara a que sean mejor comprendidos por parte de todos los niveles organizativos.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar la propuesta del plan estratégico basado en el sistema administrativo BSC para la Empresa Desarrollando Progreso S.A.S

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual de la empresa con respecto a su planificación estratégica y el funcionamiento de la misma.
- Elaborar el mapa estratégico para constituir la misión, visión y las estrategias que se utilizaran para lograr el funcionamiento de los objetivos organizacionales de DPE S.A.S.
- Proponer el BSC bajo las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento para la empresa DPE S.A.S

1.4. ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

Este trabajo fue desarrollado en cinco capítulos, en el primer capítulo se presenta las bases teóricas utilizadas para el desarrollo del proyectos, los trabajos de referencia utilizados para la investigación, la comprensión de la organización y al final se enseña la metodología utilizada para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos. En el segundo capítulo se realizó el diagnostico a nivel interno y externo de la empresa para analizar el panorama del sector eléctrico en el país y poder visualizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa dentro de su sector de competencia y a través de este diagnóstico generar estrategias para lograr una mayor ventaja competitiva dentro de su sector a través del conocimiento del mismo. Para el tercer capítulo se realizó la propuesta del mapa estratégico a través de las 4 perspectivas del Balance Scorecard en donde inicialmente se realizó una revisión de la misión, visión y valores organizacionales de la empresa con el fin de conocer la razón de ser de la compañía y la dirección de la misma en el tiempo, posteriormente para lograr alcanzar la misión y visión de la empresa se diseñaron los objetivos estratégicos para delimitar los pasos que debe seguir la organización a largo plazo para conseguir la visión. En el capítulo cuarto se muestra los resultados obtenidos en la investigación que es el Balanced Scorecard, herramienta que le permite a la organización hacerle seguimiento a los objetivos a través de los indicadores. Para complementar la investigación se diseñaron los planes de acción con el fin de facilitar a la organización el desarrollo de los objetivos estratégicos ya que esta herramienta permite visualizar el paso a paso de lo que se debe hacer dentro de la compañía para la ejecución de cada estrategia generada a partir de cada factor crítico. Finalmente en el capítulo 5 se muestran las conclusiones y recomendaciones generadas en la investigación

CAPITULO 1 GENERALIDADES

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. ANTECEDENTES

Examinando ciertas empresas que han decidido perfeccionar e efectuar la planeación estratégica para lograr mayor incremento, optimizar su propuesta de valor y contribución en el mercado, se hace oportuno considerar las siguientes investigaciones y aportes relevantes para el desarrollo del actual trabajo de grado.

Enfatizando un poco trabajos elaborados en empresas de horizonte internacional, se toma el trabajo de grado. Realizado por: García González, Francisco José en el año (2009), titulado “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos en la industria Anaco Services Center C.A, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. El plan proyecto se distribuyó en base a la descripción del sistema presente, permitiendo de esta forma efectuar las gestiones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para establecer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para en seguida efectuar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que ayudarán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. Como efecto de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se halla en condiciones pasables, sin embargo el no contar con una planificación estratégica formalmente determinada conduce que la empresa experimente un retraso en cuanto a su incremento en el mercado, de aquí la necesidad de establecer objetivos estratégicos, una vez formulados los mismos se procedió a fabricar las estrategias para su cumplimiento, tomando en consideración las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la empresa, luego de esto se fabricaron los planes de operación precisos para implementar las estrategias formuladas.[4]

Así mismo se tiene en cuenta la sucesiva investigación. Realizada por: Cova G. Luis Eduardo Moreno C. Luis José en el año (2010), titulado “Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la Microempresa Inversiones Eucaris C.A, ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui, para el estudio de este proyecto se comenzó con la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista y

encuestas, con el intención de descubrir los focos problemáticos dentro de la microempresa. Posteriormente se diseñaron objetivos que cumplieran con la misión-visión formulada de la empresa, luego se emplearon los análisis tanto Interno como Externo, resultando un total de 20 variables internas y 13 variables externas, utilizándose como instrumento las matrices EFI y EFE. En la siguiente etapa se utilizó la matriz FODA, para fabricar diferentes estrategias, resultando un total de 9 estrategias, y se implementó la matriz de la prioridad de la estrategia (MPE) y así elegir las más convenientes y plantear los respectivos planes de acción de acuerdo a cada estrategia elegida”.[5]

Para el presente proyecto de grado se tiene en cuenta estudios ejecutados a nivel nacional, es por ello que se decide señalar la importancia del siguiente trabajo: “Formulación de un plan estratégico para la empresa KITTY SHOP, bajo la metodología de Balanced Scorecard”, realizado por Anaya Carmen, Suarez Kristel en el año (2017) en la ciudad de Cartagena de Indias, en este trabajo inicialmente se ejecutará un diagnostico estratégico para conocer el contexto actual del entorno, retos y oportunidades que la empresa presenta en el sector, luego se procede a evaluar la operación interna de la empresa, más adelante se requiere de la elaboración del direccionamiento estratégico, el cual permitirá que se formulen las iniciativas estratégicas que guiaran a la organización hacia su estado deseado, posteriormente se establecerá un sistema de medición con el propósito de avalar que la gestión del plan estratégico se dé a cabalidad, se logren resultados exitosos y a su vez se creen indicadores estratégicos para efectos de control del Plan. [3]

Así mismo se tuvo en cuenta la sucesiva investigación. Realizada por: Guerrero Oscar, Téllez Andrés realizado en el año (2016), titulado “Sistema de planeación estratégico táctico en DISPROFAM LTDA. Fundamentado en el Balanced Scorecard - cuadro de mando integral, Inicialmente se desarrolló un diagnóstico del contexto interno y externo que afectaban claramente su funcionamiento, aquí se evaluaron las variables que perturban el crecimiento de la empresa, llegando a la conclusión de que esta no contaba con un sistema de planeación estratégico y táctico que permitiera tener en inspección toda su gestión, por lo anterior se decidió desarrollar el Balanced Scorecard que permitiera establecer unos objetivos o metas estratégicas que beneficiaran el direccionamiento de la empresa y la orientaran hacia su visión empresarial. Posteriormente y luego de tener unos objetivos estratégicos ya definidos se tuvo que desarrollar una serie de inductores e iniciativas acorde a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo) que fomentaran la

planeación estratégica alcanzando a desencadenar en una cadena de indicadores de gestión que permitieran conseguir los objetivos estratégicos ya planteados con base en el desarrollo y la proyección de este instrumento para la empresa se realizaron los relativos análisis y se midió el impacto del costo-beneficio que traería su implementación y por ultimo una propuesta que desarrolla un plan operativo para toda la implementación y puesta en partida del Balanced Scorecard. [6]

También se tuvo en cuenta la sucesiva investigación. Realizada por: Silvia Martín en el año (2018), titulada “Diseño de un plan estratégico en el marco de la metodología Balanced Scorecard para la Piedecustana de Servicios Públicos E.S.P, ubicada en el municipio de Piedecuesta-Santander, en esta investigación se desarrolló a través del actual proyecto, una propuesta de Direccionamiento Estratégico que permitirá a la Alta Dirección establecer un rumbo claro, así como el diseño de actividades y trabajos estratégicas con el fin de formar a toda la organización a un mismo horizonte. Para ello se efectuó un diagnóstico situacional (externo e interno), se delineó el mapa estratégico con los objetivos corporativos y acciones estratégicas de la empresa.

Adicionalmente, motivados por el mejoramiento incesante de la organización, la Alta Dirección se interesó por hacer herramientas que facilitarán el control, seguimiento y mejora de su sistema de gestión. Por esta razón, posterior a la definición y formulación del Plan Estratégico, se traza un instrumento de control en el marco de la metodología Balanced Scorecard, en donde se formulan indicadores o medidores de gestión. Finalmente se realizó un ensayo piloto en la cual se aplicó el instrumento mencionado anteriormente a fin de conocer el desempeño actual de la empresa y plantear recomendaciones o acciones preventivas y correctivas para la empresa. La empresa decide trabajar en esta área ya que de esta forma se integran todos los procesos y actividades que llevarán al éxito a la compañía. [7]

2.2.MARCO TEÓRICO

- **Mapa estratégico:** el mapa de estrategia de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia esencial de la misma (visión, misión y objetivos) con los efectos logrados. Es un diagrama que relata cómo una organización crea valor enlazando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y

perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El mapa clarifica el panorama para que la estrategia esencial y los efectos estén en concordia. [8]

- **Planificación estratégica:** Dado el origen íntimo de la planificación estratégica, su idea inicial implica elementos que antes no habían sido estimados por los modelos primeros, tales como la exploración de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, la consideración permanente del medio en el que se desempeña la organización como condicionante básico del avance del plan y del comportamiento de los diferentes actores que influyen en él, la influencia que tiene una decisión sobre diferentes factores y, en consecuencia, la necesidad de reconocer el carácter sistémico de los procesos en los que se desempeña la institución, etc.

Teniendo en cuenta lo estipulado por Ander-Egg, en la planificación estratégica, lo que interesa de modo articular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para obtener determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la mediación de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su ejecución concreta. De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se despliega la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno implica, permite generar un plan conforme con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe perpetrar, lo que lo obliga a ser dúctil y adaptable. [9]

- **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral:** Metodología encaminada al cambio que permite visualizar la estrategia a través del mapa estratégico (Causa- Efecto) Facilitando que ella se traslade a la acción cotidiana de todos y cada uno de los colaboradores y monitoreada ésta por un cuadro de mando, que permite hacer feedback estratégico mediante alertas tempranas disponiendo a la toma de decisiones en tiempo real, generalmente en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes y Procesos Internos, Formación y Crecimiento. [13]

- **Beneficios del BSC :** Podemos resumir que el BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:
- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Problemas que trata de resolver el BSC: El BSC trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica la ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en la relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

Pero el BSC no se queda en tratar de resolver los problemas anteriores, sino que, como afirma el Sponsor Management Consulting (2000), trata de dar respuesta a muchos de los retos actuales que plantean los responsables de la mayor parte de compañías:

- ¿Cómo medir los activos intangibles clave para mi negocio?
- ¿Cómo hacer operativa la visión de mi estrategia?
- ¿Cómo medir los aspectos relevantes para el éxito de mi negocio desde una perspectiva integral?
- ¿Cómo involucrar a todo el equipo directivo y alinearlos con nuestra estrategia?
- ¿Cómo organizarme y asignar responsabilidades estratégicas?
- ¿Cómo gestionar mis recursos desde un punto de vista estratégico?
- ¿Cómo facilitar el alineamiento estratégico de las personas clave de mi organización?

No cabe duda de que estas preguntas, clave en el momento actual, donde el cambio y la adaptación a nuevas situaciones son críticos para la supervivencia, requieren respuesta, y el BSC se constituye como el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente. [1]

- **Roles del BSC en una Organización :** La filosofía en la que se basa el Balanced Scorecard como sistema de gestión puede fácilmente ser descrita mediante dos afirmaciones claves aplicables a todo proceso u organización:
- No puede administrar algo que no puede medir.
- No puede medir algo que no puede describir.

El significado de estas afirmaciones define el reto fundamental que enfrentan las empresas al ejecutar su estrategia sin contar con algún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo. El Balanced Scorecard justamente se ha diseñado para darle a una organización las herramientas y competencias necesarias para responder a ese reto. A continuación veremos en detalle la manera de lograrlo. [1]

- **Perspectiva del cliente:** Se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a contener diferentes medidas esenciales o genéricas de los resultados satisfactorios que trascienden de una estrategia bien formulada y bien implantada.
- **Perspectiva financiera:** El cuadro de mando integral detiene la perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son apreciables para resumir las consecuencias económicas.

Sencillamente mensurables de acciones que ya se han elaborado. Las mediciones de realización financiera indican si la estrategia de una empresa su puesta en experiencia y realización están ayudando a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida.

- **Perspectiva del proceso interno:** Se identifican los procesos críticos internos de los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y estancarán a los clientes de las fracciones de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se concentran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la obtención de los objetivos financieros de una organización.

- **Perspectiva de formación y crecimiento:** Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco posible que las empresas sean capaces de conseguir sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes manipulando las tecnologías y capacidades presentes. Además, las intensas capacidades generales piden que las empresas perfeccionen continuamente sus capacidades para conceder valor a sus clientes y accionistas.[10]

- **Balance General (Estado De Situación Financiera)**

El balance general es el curso financiero de una compañía en un momento explícito. Para lograr reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización tiene), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre ellos (el patrimonio neto).

Por lo tanto, el balance general es una imagen que muestra el estado contable de la empresa en una determinada fecha. A través de este documento, el empresario recibe la información importante sobre su negocio, como la disponibilidad de capital y el estado de sus deudas.

Los activos de la empresa están formados por el dinero que posee en caja y en los bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, las máquinas, los vehículos, los edificios y los terrenos. Por otro lado los pasivos, están compuestos por las deudas, las obligaciones bancarias y los impuestos por pagar, etc.

Cabe señalar que el balance general también se denomina estado de situación patrimonial. Los documentos suelen mostrar diferentes columnas, organizando los valores según sean activos o pasivos. La diferencia entre ellos es el patrimonio neto, es decir, que es la diferencia entre lo que la entidad posee y lo que debe.

Además de la utilidad de los balances para los dueños de las empresas, su elaboración la llevan a cabo expertos en contabilidad. Los contadores son los encargados de analizar los números y transferirlos al balance. Una vez cerrado el balance, es mostrado al empresario o al directivo pertinente, quien es el que tomará las decisiones convenientes para la gestión de la compañía.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se precisan alfabéticamente las nociones e ideas correspondientes al proyecto para facilitar al lector los componentes que determinan la metodología y la implementación del Balanced Scorecard.

Acciones correctivas: Acción tomada para descartar la causa de un incumplimiento de un requerimiento detectado u otro escenario no deseable. [11]

Activos corrientes: Un activo es un expediente inspeccionado por la entidad como efecto de sucesos remotos, del que la entidad espera adquirir en el futuro beneficios económicos; Una entidad catalogará un activo como corriente cuando espera realizarlo o tiene la propósito de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; mantiene el activo principalmente con fines de negociación; espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informe o se trate de efectivo o un equivalente el efectivo, salvo que su utilización esté restringida y no pueda ser intercambiado ni utilizado para cancelar un pasivo por un periodo mínimo de doce meses desde la fecha sobre la que se informa. [12]

Beneficio neto: Es la diferencia entre los ingresos y los gastos de una compañía. Conjuntamente puede considerarse como el resultado del ejercicio, sobre todo si lo relacionamos con la cuenta de resultados. En la práctica, es el dinero del que dispone la empresa después de hacer frente a todas sus obligaciones.[14]

Beneficio por acción (BPA): Es la fracción de beneficio que pertenece a cada una de las acciones de una empresa. Sirve como indicador de la renta de una empresa, siendo una de las moderadas más utilizadas para valorar el rendimiento empresarial. [15]

Capital circulante: Actualmente distinguido como capital corriente, es la contradicción entre el activo y el pasivo corriente de una sociedad. Se trata de la extensión de las materias primas, recursos financieros líquidos más el importe de las deudas de los clientes menos el importe de las deudas que mantiene la empresa con los proveedores. Desde otro enfoque contable es el "fondo de maniobra" de la empresa. [13]

Control de gestión: Para poder deducir de mejor modo este concepto, indicaremos que, para el diseño y adelanto del control de gestión, se manejan tres fases, las cuales son: el diagnóstico institucional, que se refiere a todo aquel proceso de control de gestión que inicia con el estudio proporcionado del sistema que debe ser controlado. La meta del diagnóstico es identificar aquellos posibles errores que logren obstruir con la eficacia del sistema, y al igual tiempo, establecer si los escenarios para la realización del sistema propuesto son los correctos. También, el diagnóstico se encarga de identificar aquellos procesos que resultan ideales para que el sistema logre trabajar sobre ellos con el fin de certificar el éxito de la compañía

Por lo general, los análisis constitucionales en el control de gestión son

encaminados hacia el análisis estratégico de la empresa, lo que pretende expresar, identificando aquellos fuertes y las debilidades internas para que de este modo los efectos productivos se hallen facilitados. Asimismo, asume por tarea analizar las normas, los sistemas financieros, la estructura, el desempeño de recursos humanos, entre muchas otras actividades. La segunda fase del proceso de control de gestión es la identificación de procesos claves, que se realiza luego de conocer el estado en el que se encuentra el sistema a controlar, en donde es necesario identificar todos los procesos que avalen el éxito que pueda alcanzar a tener la compañía en un futuro. El control de gestión no actúa sobre el total de los procesos de una organización, por el contrario, solo se concentra en aquellos que implican de mayor escala debido a su eficaz desempeño con respecto a la inspección del sistema. La última de las fases es el diseño del sistema de indicadores, y en este caso debemos indicar que un indicador se define como el vínculo que hay entre las variables cuantitativas que nos permiten analizar el contexto y las tendencias de los cambios generalizados. [16]

Dividendo: Es la parte del beneficio social que se comparte entre los asociados. Junto con los posibles excedentes obtenidos por la revalorización, es el principal origen de rentabilidad de las acciones, y constituye el derecho económico por excelencia de sus titulares (reconocido en el artículo 48 de la Ley de Sociedades Anónimas). En épocas, la junta general puede estimar conveniente no proceder al reparto del dividendo.[17]

Estrategia empresarial: Para que una organización sea triunfante, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que hagan las cosas correctas y hagan las cosas adecuadamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras destrezas gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio). [18]

Estructura Organizacional: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. [11]

Índice de liquidez: Es uno de los elementos más trascendentales en el análisis financiero empresa, ya que indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que posea la empresa para efectuar con sus deberes financieros, con sus provisorios, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad

industrial, para obtener materia prima, etc. [19]

Facturación: Documento que tramitado apropiadamente goza de valor probatorio y compone título valor para su emisor o poseedor en caso de endoso, hace constar la adquisición y entrega de un bien o servicio, en el cual se especifica la fecha de la operación, el nombre de las partes que intervinieron en el negocio, la descripción del producto o servicio objeto del negocio, el valor del negocio, la forma de pago entre otros conceptos.[20]

Índice de Solvencia: Nombrada además razón de circulante o Índice corriente. Capacidad de una empresa para crear frente a todas sus cuentas de pago, por ejemplo, si tratáramos indagar si una organización dispone de suficientes activos en un instante determinado para costear sus deudas, entonces, utilizaríamos esta ratio financiera. [21]

Inventario: Relación ordenada, detallada y valorada del conjunto de bienes o pertenencias que constituyen el patrimonio de una persona, comunidad o empresa en un momento específico. [22]

Implementación estratégica: En frases simples, es el proceso que coloca planes y estrategias en operación para alcanzar objetivos. Un plan estratégico es un instrumento escrito en el que se presentan los planes de negocio para conseguir objetivos, pero permanecerá abandonado sin una implementación estratégica. La implementación forja que se plasmen los planes de la compañía.

La ejecución estratégica es crítica en el éxito de una compañía, consignando quién, dónde, cuándo y cómo se lograrán los objetivos y los fines deseados. Se orienta en toda la organización. La implementación ocurre luego de estudiar los escenarios existentes, ejecutar análisis DOFA e identificar dificultades estratégicos y metas. La realización incluye la asignación de tareas y líneas de tiempo a personas que ayudarán a que la organización alcance sus fines.[16]

Indicadores de gestión: Es la medida de un objeto, meta o proceso. Deben identificar claramente las variables a evaluar. Los indicadores para medir la eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables. No precisamente debe mostrarse en porcentajes, un indicador es ajustable si se expresa en cantidades y valores absolutos, sin embargo, en el análisis es necesario mantener consistencia con la unidad de medida y el patrón.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es expresar, añaden valor, no son solo datos. Siendo información los indicadores de gestión deben poseer los

atributos de la información, tanto de forma individual como cuando se presentan agrupados.

Liderazgo empresarial: Se deduce que los líderes son designados y que también es una práctica social, debido a que se efectúa en una interacción en la que existen los partidarios, en un tiempo y espacio social. En este caso, en un ámbito laboral, además se observa el progreso que ha tenido su significado, al contener muchas actividades que unen necesidades, actitudes, sentimientos y emociones de los seguidores. Al mismo tiempo refleja la colocación de la distribución organizacional prevaleciente, dependiendo de la concepción del liderazgo, así como del énfasis que se hace del ejercicio de la autoridad en las primeras definiciones, lo que evidencia el tipo de distribuciones organizativas, así como las variables económicas y sociales que prevalecen en las diferentes etapas de evolución del trabajo. [23]

Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.[24]

Pasivos corrientes: Es un compromiso presente de la entidad, surgida a raíz de eventos pasados, al vencimiento de la cual espera desprenderse de recursos que reúnen beneficios económicos; Una entidad catalogará un pasivo como corriente cuando espera liquidarlo en el transcurso del ciclo normal de operación de la entidad mantiene el pasivo principalmente con la intención de negociar, el pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa o la entidad no tiene un derecho incondicional para prorrogar la anulación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa.

Patrimonio: El Patrimonio es el residuo de los activos reconocidos menos los pasivos reconocidos. Se puede sub clasificar en el estado de situación financiera. Por ejemplo, en una sociedad por acciones, las sub clasificaciones pueden incluir fondos aportados por los accionistas, las ganancias acumuladas y ganancias o pérdidas reconocidas directamente en patrimonio. [12]

Mejora continua: Actividad periódica para ampliar la capacidad para cumplir la necesidad o perspectiva establecida, generalmente implícita u obligatoria. [11]

Proceso operativo: Simboliza la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la aceptación de un pedido del cliente y termina con la cesión del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consiente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. [10]

Rentabilidad del activo (ROA): Por sus siglas en inglés, es un indicador de cómo las empresas manejan los activos existentes mientras generan ganancias. Si la ROA es baja, la gerencia quizás sea deficiente mientras que si es alta demuestra que la empresa está funcionando eficientemente. [25]

Rotación de inventarios: Es el indicador que admite saber el número de sucesiones en que el inventario es elaborado en un periodo determinado. La rotación de inventarios permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido). Con ello determinamos la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa.[26]

Tablero de control: Es el unido de indicadores seleccionados para diagnosticar con propiedad la salud de una empresa o sector. Al implementarse usando nuevas tecnologías informáticas se potencian las capacidades de evaluar situaciones concretar y comunicar objetivos e identificar cuán lejos se está de alcanzarlos. Por su simplicidad conceptual y de utilización el Tablero es ideal para evolucionar a una dirección estratégica sin papeles. Convirtiendo los datos en información y está en conocimiento permite crear valor a las organizaciones. Ha resultado una herramienta inmejorable en mercados dinámicos y emergentes para empresas que necesitan implementar estrategias flexibles agregar concreción a la intuición directiva y/o mejorar el cociente intelectual global. Con su ayuda las empresas podrán rápidamente superar cinco etapas del aprendizaje directivo: aprender a hacer; enseñar a hacer; hacer y dejar hacer. [13]

Visión: Hace referencia a la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 a 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna o adecuada

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una

organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Análisis interno: Mediante este análisis se examina los elementos internos con los que cuenta la empresa, como recursos, ventajas y desventajas competitivas que conllevan a la toma de decisiones acertadas establecer puntos débiles y trabajar en su fortalecimiento. Una de las herramientas para realizar el análisis tanto externo como interno en el presente trabajo será la matriz DOFA.

Análisis DOFA: Esta herramienta facilita el diagnóstico y análisis que permitan crear estrategias partiendo de la identificación de factores externos e internos empresariales. En el ámbito interno se tienen en cuenta las Debilidades y Oportunidades y en lo externo las Fortalezas y Amenazas.[24]

Análisis PESTEL: Este análisis define de manera estratégica el contexto de la compañía teniendo en cuenta los factores externos como: Políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Por consiguiente, en el presente trabajo servirá una herramienta que permite complementar los análisis anteriores y lograr un concepto completo de la empresa. [27]

3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

La EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO SAS, con sus siglas DPE SOLUCIONES fue constituida el 23 de agosto del 2019, la cual se constituye como una empresa líder en la elaboración y desarrollo de proyectos eléctricos y fotovoltaicos, que proporciona soluciones efectivas en los diferentes lugares del país donde se encuentran ubicados sus clientes, en donde la ejecución de sus servicios cumplen con la normatividad técnica, reglamentos medioambientales, de calidad, y de seguridad y salud en el trabajo, además DPE SOLUCIONES SAS considera a sus trabajadores su principal recurso en la ejecución y el éxito de sus actividades.

3.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar de domicilio de DPE SOLUCIONES SAS se encuentra ubicado en la Ciudad de Popayán, Departamento del Cauca en la Dirección Carrera 17 # 13 C – 21 Barrio San Rafael.



Ilustración 2: Ubicación geográfica DPE SOLUCIONES SAS

Fuente: Google Maps (2021)

3.3. INFORMACIÓN GENERAL

Tabla 1: Información general de la Empresa.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Razón social:	EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO SAS
Sigla	DPE SOLUCIONES
NIT:	901319430-3
Representante legal	Adriana Lucia Dorado Pino
Dirección:	Carrera 17 No. 13C- 21 Barrio San Rafael. Popayán Cauca
Teléfono:	3226514258
Clase de riesgo:	V
ARL	Positiva
Logo	

Fuente: Elaboración propia

3.4. ACTIVIDAD ECONÓMICA

La principal actividad económica de la empresa, según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU está identificada con el código F4220: Construcción de proyectos de servicios públicos, con enfoque en los siguientes servicios de:

- Construcción, Diseño, Mantenimiento Preventivo y Correctivo en Redes de MT y BT
- Diseño y mantenimiento de Subestaciones Eléctricas.
- Redes de fibra óptica y cableado estructurado.
- Redes de Telefonía primarias, secundarias y concentradores telefónicos.
- Elaboración, Actualización y Gestión de Macro proyectos de Inversión, a nivel Nacional, Departamental y Municipal.

Y además de las actividades con características eléctricas específicas de los proyectos contratados con sus clientes.

Su actividad económica secundaria es la que establece el código F4321 -

Instalaciones eléctricas.

Otras actividades económicas de la organización:

- M7110: Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
- G4752: Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y de vidrio en establecimientos especializados

4. METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR

Para llevar a cabo el desarrollo del trabajo que se titula “Propuesta del plan estratégico basado en el sistema administrativo Balanced Scorecard (BSC) para la Empresa Desarrollando Progreso S.A.S dedicada al diseño y ejecución de redes eléctricas” situada en la ciudad de Popayán, Cauca, en el cual se llevarán a cabo dos tipos de investigación, descriptiva y deductiva.

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

- **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:** La investigación de tipo descriptiva se sitúa a estipular “cómo es” o “cómo está” el contexto de las variables que se trabajan del objeto, la aparición o la desaparición de algo; la continuidad con la que sucede un fenómeno, dónde y cuándo se demuestra cierto fenómeno. [8]
- **INVESTIGACIÓN DEDUCTIVA:** Si las deducciones de la reflexión deductiva son verdaderas, el desenlace de igual forma lo será. Esta especulación admite establecer las deducciones en silogismos que facilitan la tentativa definitiva para la importancia de una consumación; habitualmente se suele indicar ante un contexto no entendido “Deduzca”, sin embargo, la especulación deductiva posee restricciones. Es preciso comenzar con indicios indiscutibles para alcanzar a conclusiones admitidas.[28]

4.2. PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN:

Las herramientas que se usaron para la recolección de datos en la Empresa Desarrollando Progreso S.A.S se rigen bajo los siguientes agregados:

FASE 1: Análisis de la situación actual:

En primer lugar, se realizó el estudio de las condiciones actuales de la empresa; el cual permitió estar al tanto del entorno de la empresa mediante una DOFA, esta herramienta suministra la determinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la empresa por medio de las partes de interés.

FASE 2: Diagnóstico estratégico:

Se realizó el diagnóstico estratégico correspondiente el cual permitió redefinir el sector en el que la organización se desempeña.

Para realizar el desarrollo de este proyecto en la Empresa Desarrollando Progreso S.A.S, de acuerdo a la metodología administrativa utilizada, es necesario cumplir con las siguientes fases:

- Efectuar el estudio de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter para constituir la situación actual de la organización
- Realizar un estudio externo, para establecer el resultado de los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, de esta manera lograr identificar amenazas y oportunidades.
- Hacer un análisis interno de la organización tomando como marco de referencia la guía de la Cadena de Valor de Michael Porter.

FASE 3: Planificación estratégica:

- Para llevar a cabo esta fase es necesario rediseñar y validar la misión, visión, alcance y segmentación de mercados de la organización
- Hacer un cruce estratégico mediante la matriz DOFA que permita determinar las estrategias a nivel organizacional.

FASE 4: Diseño del Mapa Estratégico y Balanced Scorecard utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan:

- Constituir objetivos estratégicos a nivel corporativo enfatizados en los cuatro aspectos del Balanced Scorecard. Estos objetivos estratégicos se desglosan de la nueva proyección estratégica que se plantea en el presente proyecto
- Trazar un mapa estratégico a nivel organizacional, en el que sea posible determinar las relaciones de causa efecto entre los objetivos estratégicos.[1]
- Establecer objetivos estratégicos, enmarcándolos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y alineados con los objetivos organizacionales. Estos

objetivos estratégicos se desglosan del análisis estratégico desarrollado en la presente tesis.

- Definir indicadores y metas para los objetivos estratégicos trazados, y crear iniciativas estratégicas para obtener las metas fijadas.

Fase 5: Implementación del Balanced Scorecard en la Empresa D.P.E Soluciones S.A.S

- Definir la metodología de implementación del BSC de Kaplan y Norton
- Implementar las iniciativas estratégicas definidas en un plan de acción.

Fase 6: Establecimiento del proceso de monitoreo y auditoria del Sistema de Control de Gestión basado en el BSC.

CAPITULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DPE SOLUCIONES S.A.S

5. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA CON RESPECTO A SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA MISMA.

5.1. ANÁLISIS INTERNO

5.1.1. Diagnóstico Administrativo - Financiero, Balances

- **Balance General (Estado De Situación Financiera)**

A continuación se muestra el Balance General de la empresa D.P.E Soluciones S.A.S

Tabla 2: Balance general de la empresa (estado de situación financiera) periodo 2019

EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO SAS	
Nit 901319430-3	
ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA A	
SEPTIEMBRE 06 DE 2019	
ACTIVO	
Corriente	
Efectivo y sus equivalentes	
Caja	102.000.000
TOTAL ACTIVO	102.000.000
PASIVO	0
PATRIMONIO	
Capital Suscrito y Pagado	102.000.000
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	102.000.000
Estados financieros certificados	
Estados financieros Auditados	

Las notas hacen parte indivisibles del presente balance	
Nota: Corresponde al balance de apertura dado que la empresa a la fecha no ha tenido movimiento	
ADRIANA LUCIA DORADO Representante Legal	OMAR VARGA N. Contador Mat 3721T
JAIRO CORTES C.	
Auditor Independiente	
Mat 139308T	

Fuente: Empresa, Dpto. Financiero

5.2. ANÁLISIS EXTERNO

El estudio del macro-contexto se refiere a la comprensión y determinación específica del entorno macroeconómico y del impacto vigente y futuro de las tendencias y condiciones económicas, políticas, socio-culturales, tecnológicas que intervienen de manera trascendente en el sistema de cualquier organización, son fuerzas que no pueden ser controladas por la alta dirección de éstas.

Para el presente estudio se tomara en cuenta los factores o aspectos que poseen mayor incidencia para la Empresa “D.P.E S.A.S”.

5.2.1. Aspectos Económicos

Los factores económicos son los que afectan al poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos.

- **Producto interno bruto**

Los factores o variables económicos son de esencial importancia para el análisis situacional de la Empresa dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la entidad atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente

El 2020 sin duda ha sido un año de recesión, donde el país pasó la crisis más difícil de los últimos 90 años, tal vez sólo comparable con la depresión de los treinta. En este año fue clara la estrecha conexión que existe entre

economía y salud. También lo fue la necesidad de seguir las medidas de salud pública, con 35 acciones empresariales en la adopción de los protocolos de bioseguridad, y, a nivel personal el autocuidado y cumplimiento del distanciamiento social han permitido que superáramos la etapa preliminar de la pandemia, donde ocurrió un confinamiento aproximadamente total.

Los resultados en factor de crecimiento del PIB arrojan para los primeros tres trimestres de 2020, un descenso de -8.1%, frente a un incremento de 3.3% en el año anterior 2019 ver tabla 3.

Tabla 3: Crecimiento Económico

COLOMBIA: CRECIMIENTO ECONÓMICO								
	2019				2020			
	Trim I	Trim II	Trim III	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-sep
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,1	-0,4	2,3	1,9	7,0	-0,1	1,5	2,8
Explotación de minas y canteras	5,0	1,2	0,6	2,0	-2,7	-21,6	-19,1	-14,5
Industrias manufactureras	2,8	0,4	1,6	1,6	-0,6	-25,4	-7,2	-11,1
Electricidad ,gas ,agua, saneamiento ambiental	3,0	2,6	2,8	2,8	3,4	-8,6	-4,2	-3,2
Construcción	-5,5	0,8	-3,8	-2,0	-9,1	-33,2	-26,2	-23,4
Edificaciones	-10,1	-5,4	-12,3	-8,6	-16,6	-39,3	-27,2	-27,6
Obras Civiles	8,8	14,1	13,0	10,7	10,0	-22,1	-24,7	-16,2
Comercio, reparaciones, transporte, almacenamiento, alojamiento , servicios de comida	3,5	4,6	6,2	4,8	1,7	-34,1	-20,1	-17,8
Información y comunicaciones	3,4	3,5	-0,2	1,7	1,4	-5,2	-3,2	-2,4
Actividades financieras y de seguros	6,3	4,4	7,9	5,7	2,1	1,0	1,5	1,6
Actividades inmobiliarias	3,0	2,8	3,1	3,0	2,6	2,0	1,8	2,1
Actividades Prof. Científicas y técnicas, servicios, administrativos y de apoyo	3,3	3,5	4,1	3,7	3,0	-10,6	-6,1	-4,8
Administración pública y defensa ;seguridad social, educación, salud humana y de servicios sociales	4,3	5,4	5,1	4,9	3,1	-3,7	-0,7	-0,6
Actividades artísticas , de entrenamiento y recreación , hogares	4,2	3,3	3,9	3,4	-3,2	-37,1	-29,7	-23,4

Valor agregado bruto	2,9	3,0	3,3	3,1	1,2	-15,8	-9,0	-8,1
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	3,4	4,1	5,4	4,6	1,3	-15,9	-8,5	-7,9
Producto interno bruto	3,0	3,1	3,5	3,3	1,2	-15,8	-9,0	-8,1

Fuente: Asociación Nacional de Industriales (Andi)

Elaboración: Autores

Por el lado de la demanda todos los componentes del PIB registran una disminución significativa en los primeros 9 meses del año. Sin embargo, no todos los componentes presentan contracciones de dimensiones similares. Mientras el consumo final se redujo -5,5%, la inversión y ventas al exterior disminuyeron a tasas de dos dígitos. Es así como la formación bruta de capital se contrae -20,0%, y el comercio exterior baja en promedio un -18%.

Por su parte el subcomponente del gasto de consumo de gobierno, presentó una expansión de 2,6%. La contracción del total de la demanda interna fue más fuerte que la del PIB mismo con una variación negativa de -8,7% en los primeros nueve meses del año ver tabla 4. Como se puede observar en la tabla 4:

Tabla 4: Crecimiento económico por componentes del gasto

CRECIMIENTO ECONÓMICO POR COMPONENTES DEL GASTO								
	2019				2020			
	Trim I	Trim II	Trim III	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-sep
Demanda interna	4,3	4,0	5,3	4,3	1,2	-17,1	-9,5	-8,7
Gasto de consumo final	4,0	4,5	4,9	4,4	3,7	-12,5	-7,0	-5,5
Gasto hogares	3,9	4,3	5,0	4,5	3,8	-15,9	-8,9	-7,1
Gasto gobierno general	4,1	5,1	4,4	4,3	2,9	3,0	2,0	2,6
Formación bruta de capital	5,6	2,2	7,0	4,0	-7,6	-33,6	-18,3	-20,0
Formación bruta de capital fijo	8,8	4,4	4,9	4,3	-4,8	-	-	-

CRECIMIENTO ECONÓMICO POR COMPONENTES DEL GASTO								
	2019				2020			
	Trim I	Trim II	Trim III	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-sep
						33,5	19,5	19,6
Exportaciones	5,1	4,8	1,9	2,6	-2,5	- 27,5	- 24,1	- 18,2
Importaciones	11,7	8,8	11,6	8,1	-1,6	- 30,2	- 21,1	- 18,0
PIB	3,0	3,1	3,5	3,3	1,2	- 15,8	-9,0	-8,1

Fuente: Asociación Nacional de Industriales (ANDI)

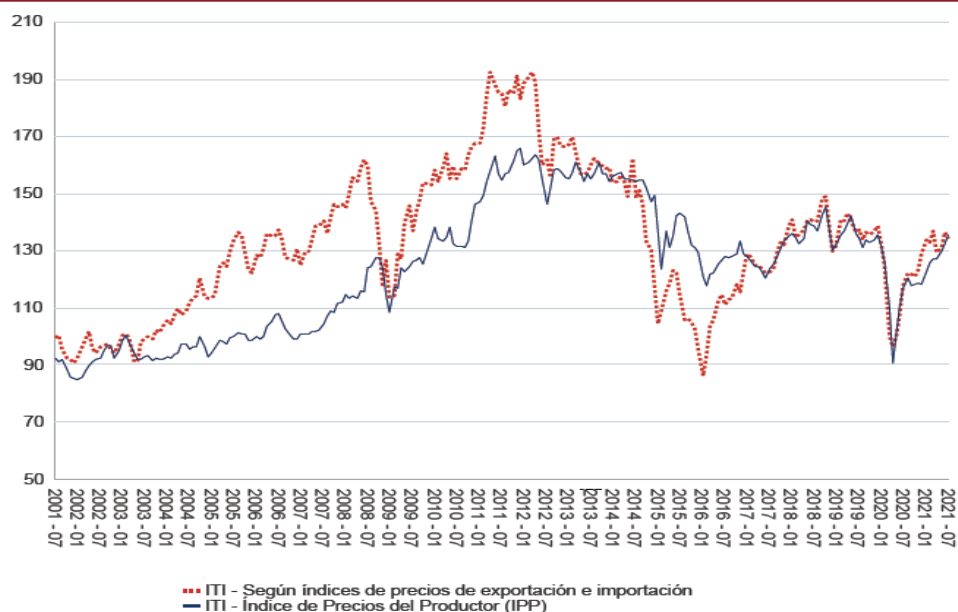
Elaboración: Autores

La inversión fue por muchos años un motor de crecimiento de la economía colombiana. Esta trayectoria favorable se suspendió en el año 2016. En el 2019, de nuevo se observó un mayor crecimiento de la inversión frente al PIB Total. Con la pandemia nuevamente nos encontramos con una fuerte caída de la inversión que inclusive es más de dos veces superior a la contracción de la economía en su conjunto.[29]

- **Índice de Términos de Intercambio ITI**

La Gráfica 1, muestra el índice de los términos de intercambio (ITI) para Colombia. El hecho más significativo que se logra observar en la gráfica, es el progreso de los TI a partir de la década del 2000, se debió al aumento de los precios de las materias primas y un declive del precio de las importaciones. Igualmente se observa una reducción de los TI a mediados del 2008, debido a la crisis financiera global, y otra posterior disminución en el 2014 producida por el fuerte desplome del precio del petróleo y la ultima en el 2020 por la situación sanitaria que se enfrentó el mundo debido a la pandemia ver gráfico 1.[30]

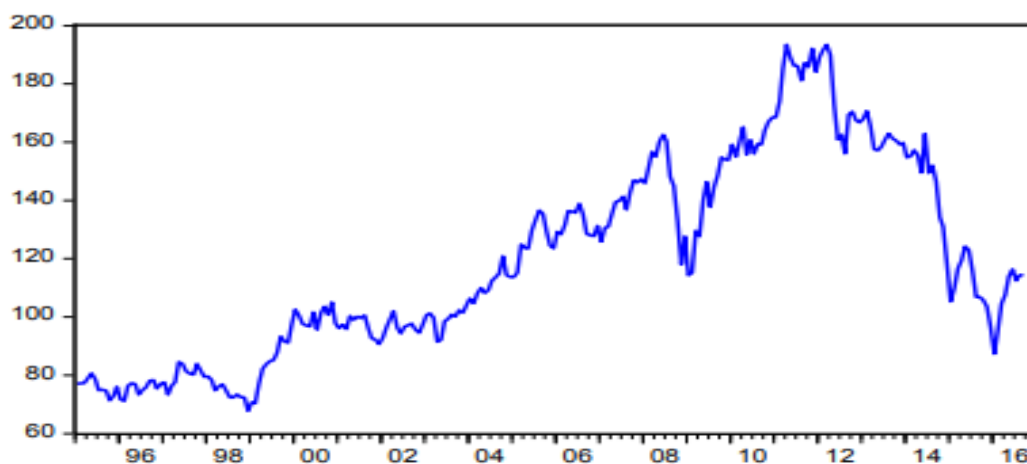
Términos de intercambio Base 2000 = 100



Gráfica 1: Índice de Términos de Intercambio 2001 -2021

Fuente: Banco de la República

Elaboración: Autores



Gráfica 2: Índices de los términos de intercambio de Colombia para el periodo 1995-2016

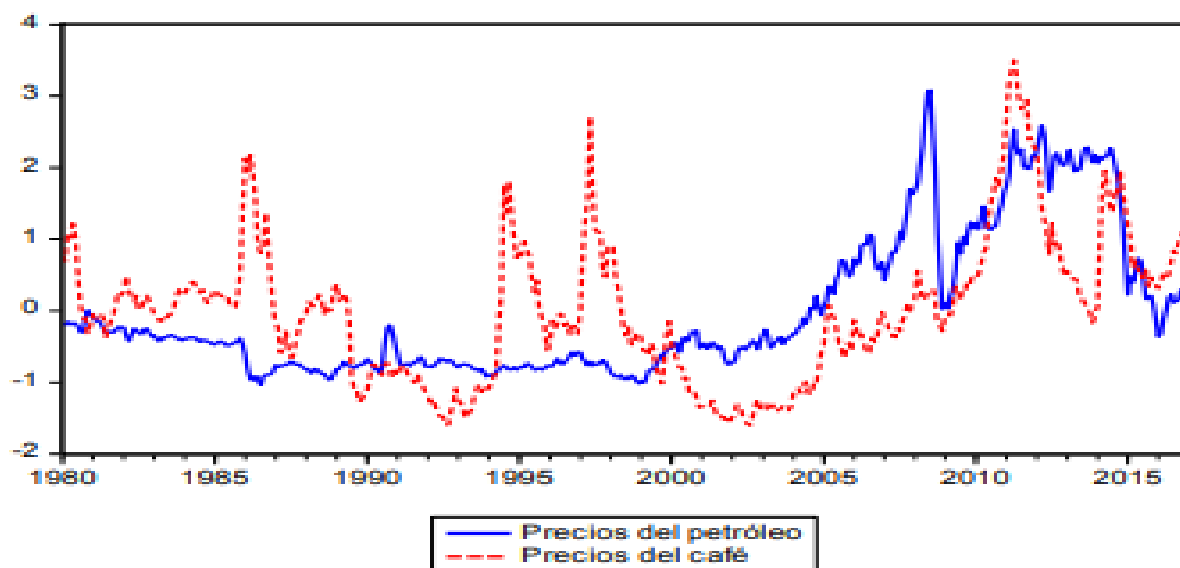
Fuente: Banco de la República 2016

Es transcendental señalar que el desarrollo del Índice de Términos de Intercambio ITI, verifica la importancia de las materias primas en la composición de las exportaciones de Colombia: 40% de las exportaciones

fueron de petróleo, 13% de carbón, 7% de café y 1% de níquel en el 2015, se analizan gráficamente la relación de sus precios. La Gráfica 2 detalla los precios del café (línea discontinua) y los precios del petróleo (línea punteada) en Colombia para el periodo 1980-2016. En la gráfica 3 se examinan estos productos porque en las últimas décadas han sido las materias primas con mayor peso en las exportaciones colombianas, gracias a la bonanza cafetera, en la década del 70, el café se convirtió en el producto simbólico para la economía nacional porque constituyó más del 50% de las exportaciones totales (60% a finales de la década del 70. Se observa una correlación positiva entre el ITI y los precios del café de 0.57, mientras que con los precios del petróleo la correlación es de 0.37. Sin embargo, a mediados de la década del 90, el petróleo aumentó significativamente su participación en las exportaciones y desde 1995 ha sido el primordial producto exportado para Colombia.[31]

Es importante observar que en las últimas tres décadas la analogía entre los términos de intercambio y el petróleo es positiva y equivalente a 0.88, en cambio la analogía con los precios del café es igual a 0.65. Lo que permite inferir que las oscilaciones del precio del petróleo han ganado relevancia en la evaluación de los TI en Colombia.[31]

En relación con las demás materias primas exportadas por Colombia como el carbón y el níquel, la analogía de los precios del níquel y el carbón con los términos de intercambio es de 0.4 y 0.7, respectivamente.[31]



Gráfica 3: Comportamiento de los precios del petróleo y el café para el periodo 1980-2016.

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FML)

5.2.2. Balanza de Pagos

- Luego de la anhelada recuperación en exportaciones de los últimos dos años, 2019 fue testigo del revés en la evolución de las ventas externas, a pesar de que las importaciones continuaron con una dinámica fuerte. Ni un mejor precio del crudo, ni una tasa de cambio más desvalorizada ha sido suficiente para afrontar el imperativo que Colombia desafía de impulsar las exportaciones, superar barreras en la competitividad exportadora y abrir nuevos mercados en destinos y productos.
- Entre enero y octubre, las ventas al exterior cayeron -5.5% con US\$33.209 millones de franco a bordo (FOB) frente a US\$35.153 millones en el mismo periodo de 2018



Gráfica 4: Evolución de exportaciones

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Al analizar el comportamiento mensual de las exportaciones se observa una clara relación entre las exportaciones totales y las exportaciones tradicionales. Las no tradicionales por su parte muestran una relativa estabilidad. En efecto, mientras que las exportaciones tradicionales en 2019 bajan en promedio a una tasa mensual de -0.1%, las no tradicionales se conservaron intactas.[32]



Gráfica 5: Valor de Exportaciones mensuales

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Las exportaciones tradicionales simbolizan el 62% del total de la canasta exportadora, lo que refleja la necesidad de una diversificación y sofisticación de las ventas externas. También es alarmante que todos los productos de exportación tradicionales se redujeron en el presente año. Entre enero y octubre de 2019, las ventas al exterior de carbón cayeron -21.1%, ferroníquel -9.1%, petrolero y sus derivados -4.8% y café -1.2% frente a igual periodo de 2018 ver tabla 5 .[32]

Tabla 5 : Comercio Exterior

COLOMBIA: Comercio Exterior							
	Valor (millones US)		Variación %				
	2018 Completo	2019 Ene-Oct	2015	2016	2017	2018	2019 Ene-Oct
	41,905	33,210	-34,3	-11,8	19,7	10,2	-5,5
Exportaciones totales							
Tradicionales	27,117	20,651	-43,3	-17,7	29,7	15,0	-9,1
Café	2,268	1,849	22	-4,3	4,0	-9,8	-1,2
Petróleo	16,843	13,408	-49,8	-25,9	23,3	26,6	-4,8
Carbón	7,448	4,942	-33,0	1,7	59,3	0,8	-21,1
ferroníquel	558	452	-32,9	-23,7	10,0	54,9	-9,1
No Tradicionales	14,788	12,559	-12,6	-2,5	6,3	2,3	1,0
Manufacturas	8,324	6,967	-11,0	-10,0	2,4	8,0	-0,4

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Elaboración: Autores

- Las exportaciones no tradicionales, por el contrario, ascienden ligeramente 1% en los diez primeros meses de 2019. Su módulo puramente manufacturero exporta al mundo usualmente el mismo valor que el año anterior en este mismo periodo, con una disminución marginal del -0.4% Por países.[32]

- Estados Unidos continúa siendo nuestro principal destino de las exportaciones simbolizando 28,5% del total exportado y con un aumento de 4,3% entre enero y octubre del 2019. Le siguen en participación comercial, China (10,9%), Panamá (6,8%), Ecuador (4,9%), Brasil (3,7%), México (3,7%), Países Bajos (3,3%), Turquía (3%) y Perú (3%). En conjunto a estos países van dirigidas el 67,8% de las ventas externas de Colombia.[33]

5.3.EL PANORAMA ECONÓMICO PARA COLOMBIA EN EL 2020

5.3.1. La desaceleración

El buen panorama económico con el que se comenzó el actual año dio un giro con la aparición del Covid-19. Colombia contó con muchas semanas para preparar su sistema de salud y formar protocolos de manejo, alarmada por la gravedad de la enfermedad. Sin embargo, en el ámbito económico, no obstante, el país se estaba recuperando, sus consecuencias resultaban ineludibles. [34]

Adicionalmente, como país exportador de petróleo Colombia sufre un segundo choque negativo debido al deterioro de las cláusulas de intercambio resultante de la caída de los precios del crudo, lo cual se refleja en una pérdida de ingreso nacional. Esta caída de precios tuvo su origen en la disminución considerable de la demanda de combustibles, como consecuencia de la menor movilidad de la población, la restricción del transporte aéreo de pasajeros y la contracción de la economía mundial. A esto se le agregaron las tensiones geopolíticas que se registraron a comienzos de marzo entre Rusia y Arabia Saudita, que retardaron la implementación de recortes adicionales en la producción de petróleo por parte de la OPEP y otros países productores, lo cual generó expectativas de aumento en la oferta y ayudó a que se intensificara el sobreabastecimiento en el mercado.[34]

El inicio del aislamiento preventivo obligatorio en la mayoría del territorio colombiano a partir del 20 de marzo detuvo abruptamente la actividad productiva en importantes sectores de la economía. Así lo mostró el ISE, que para marzo registró una caída del 4,9%, aún a pesar de que el aislamiento solo abarcó el último tercio del mes.

Esto se reflejó en el resultado del producto interno bruto (PIB) para el primer trimestre, el cual sólo se expandió 0,4% anual, según la serie desestacionalizada y ajustada por efectos calendario (1,1% anual para la serie original). [34]

Este desempeño fue significativamente menor al del cuarto trimestre de 2019 (3,4%) y al de todo el año anterior. El retroceso de la economía se profundizó en abril: la fabricación real de la industria tuvo una contracción anual del -35,8%; las ventas del comercio minorista total bajaron un -42,9% anual, y el índice de confianza del consumidor se situó en un nivel mínimo histórico (- 41,3). El ISE corroboró este deterioro, al registrar un desplome anual del producto del -20,5% en abril, la mayor de toda la serie. Esta contracción obedeció principalmente a la menor actividad de las ramas de producción secundarias (industria y construcción) (-50,1%) y terciarias (servicios y comercio) (-13,3%).[34]

5.3.2. Situación Económica en Colombia – Panorama General 2021

El año 2020 cerró sin contener el Covid-19, con cerca de 84 millones de personas contagiadas en el mundo. Sin embargo, las noticias optimistas provienen del desarrollo de diversas vacunas en tiempo récord y de la capacidad de escalar su producción.

En Colombia, atravesamos la tercera ola de contagios, donde a partir de febrero del presente año se dio inicio a la vacunación. Por lo tanto, en un esfuerzo por mitigar y prevenir el contagio, el Gobierno Nacional y los organismos de control del Sector Salud, han enfocado sus esfuerzos en el autocuidado y los protocolos de bioseguridad como para empresas, comercio y otros sectores productivos.

Luego de una contracción del 2,6% en 2020, la economía mundial crecerá 5,3% en el 2021 apoyada en estímulos fiscales y monetarios sin antecedentes. Pero, habrá variedad en el desempeño de las economías a nivel mundial por cuenta de la velocidad de los planes de vacunación y las diferencias en los estímulos públicos.

5.3.3. Economía Colombiana – Primer Trimestre 2021

Para el caso de la economía colombiana, esta se viene recuperando desde el segundo semestre del 2020, dejando atrás una contracción de 7,2% el año pasado.

En 2021 y 2022 se proyecta lograr unos crecimientos de 4,8% y 3,8%, respectivamente. La inversión jugará un papel transcendental, en parte apoyado en los programas de subsidios de vivienda. La inflación cerró el 2020 en 1,6%, su mínimo desde los años 50.[35]

Se espera que converja progresivamente a la meta del Emisor a partir de mayo, cerrando 2021 en un 2,8%. Una gradual reactivación de la economía y la inflación bajo control permitirán conservar la tasa de política en su nivel actual por un tiempo extenso. La tasa de cambio se conservará en promedio en \$3.500 por dólar este año.

5.3.4. Economía Colombiana – Segundo trimestre 2021

“Un año después del inicio de la pandemia podemos decir que poseemos relativamente buenas noticias”, Juana Téllez, Economista Jefe de BBVA Research para Colombia. A pesar de que los contagios siguen siendo muy elevados en Europa y en Estados Unidos, las medidas de apoyo han permitido que Estados Unidos se convierta en un motor de crecimiento junto con China, eso le va a dar una ola positiva a gran parte de América Latina y en particular a Colombia.[35]

Este año empezó con un poco más de debilidad de lo que esperábamos por los contagios de comienzo de año y finales del año pasado, y esto hizo que se disminuyera un poco ese dinamismo que estábamos viviendo a finales del 2020.

En enero del presente año, se notó un poco lento todo lo que tiene que ver con consumo, pero gradualmente se ha venido mejorando en marzo y en febrero. Sin embargo, abril va a tener posiblemente algunos efectos significativos de las nuevas cuarentenas que estamos viviendo en grandes ciudades de Colombia.[35]

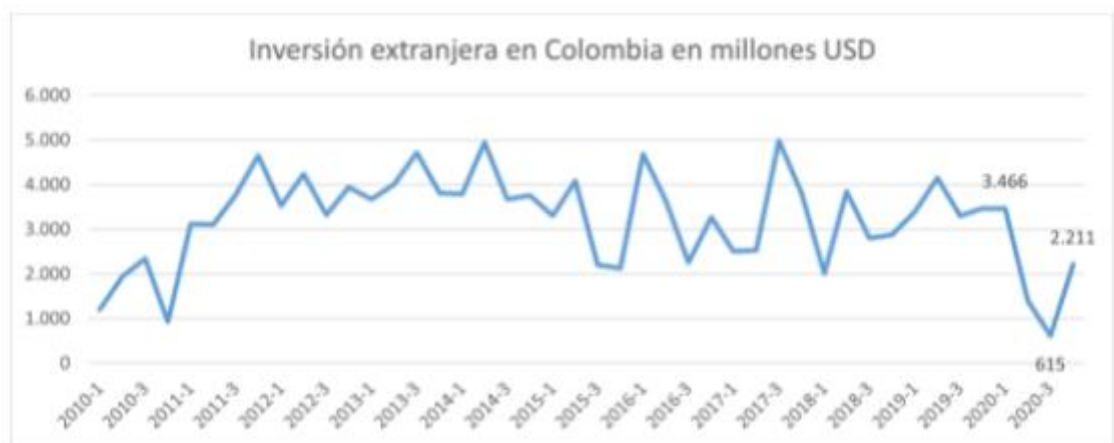
Algunas cifras sobre las previsiones de crecimiento para la economía colombiana en este 2021 y para el año entrante. Se espera que la economía progrese un 5,5% y para el 2022 un 4,8%. Esto, jalonado por el escenario global, pero también por temas locales importantes, menciona Juana Téllez.

Igualmente se han visto los efectos negativos de estas nuevas cuarentenas que está viviendo el país, así como los efectos sobre la confianza y las decisiones de consumo y de inversión, que puedan generar las discusiones que vamos a tener sobre la Reforma Tributaria.

Este escenario está adicionalmente sostenido en una inflación que va a ir subiendo, pues empezamos el año con inflaciones muy bajas, donde se espera que a final de año la inflación acabe muy cerca al 3% y el año entrante al 3,4% en línea con la meta del **Banco de La República**. En ese escenario, el Banco de la República conservaría sus tasas de interés quietas por lo menos hasta el segundo trimestre del año entrante.[35]

La economía Colombiana afronta grandiosos retos en un proceso de recuperación económica, en ese sentido, hay que ser optimistas en todos los sectores económicos del país para que los empresarios y consumidores puedan ejercer sus actividades en esta nueva normalidad ver grafica 6.[35]

5.4.INVERSIÓN EXTRANJERA



Gráfica 6: Inversión extranjera en Colombia

Fuente: Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico (EAFIT)

Durante el 2020 la Inversión Extranjera Directa (IED) que llegó a Colombia sumó US\$7.690 millones, lo que significó una caída de 46% frente al 2019, siendo el petrolero el sector que más disminución de inversión adquirió. En el tercer trimestre del año pasado tuvo su peor registro histórico en la última década, a pesar de que ese trimestre fue el de mejor desempeño para la economía colombiana durante el año anterior. El repunte del trimestre siguiente se debió a las altas expectativas de desempeño y de crecimiento para el 2021. Con la rebaja de calificación se espera que este indicador decrezca, afectando claramente a las

empresas y al sector real en la economía por baja rentabilidad y liquidez de la inversión, además de la desvalorización del valor real de las empresas colombianas. [36]

Hasta el instante solo una de las calificadoras ha emitido su veredicto acerca del país. Lo fundamental todavía es si las demás la continúan. Esta rebaja de calificación podría representar, aparte de las anteriores consecuencias mencionadas, los expertos prevén que pasar al grado especulativo podría afectar la percepción de los agentes de mercados sobre el país:

- Restringiendo o encareciendo el acceso al financiamiento externo de la Nación, así como del resto de agentes de la economía, incluyendo empresas y hogares.
- Rebajas temporales en las rentabilidades de la renta fija soberana y corporativa. También, las extensas condiciones de liquidez y las bajas tasas de interés que prevalecerán en el mundo posteriormente a la pandemia ayudarán de forma decidida a oprimir la importancia de los peligros idiosincráticos para los inversionistas extranjeros. En este contexto predominará la búsqueda por rentabilidad en las primordiales clases de activo a nivel global, conteniendo los mercados emergentes.
- En cuanto a sus efectos en la tasa de cambio o el precio de las acciones, la evidencia de otros países muestra que no tendría impactos negativos significativos o permanentes en estos mercados. [36]

Sin duda el horizonte del país se ha oscurecido desde todos los puntos de vista. Su contexto señala lo sensible que sigue siendo nuestra economía a crisis sociales y políticas, la importancia de la legitimidad del gobierno y su correcta mediación en el bienestar del país. Son dos ya las reformas necesarias y rechazadas, mostrando que los habitantes mismos no creen en su gobierno, y la pérdida de confianza trasciende del territorio nacional. Estos hechos no discriminan por estrato, clase o persona, sino que afectan a todos y cada uno de los colombianos.[36] Lo que más prevalece es que el país consiga recuperar su estabilidad fiscal y política; para lo cual sus primordiales esfuerzos se deben concentrar en llegar a un acuerdo con el comité del paro y detener la violencia y cualquier exceso de fuerza por parte de la fuerza pública. Del lado fiscal, lo significativo es la recuperación económica y la consolidación fiscal en la perspectiva crediticia de Colombia en el mediano plazo y que el país avance en

una agenda extensa de reformas orientadas en fortalecer la base de ingresos tributarios para hacer frente a las necesidades de gasto que se han acentuado por cuenta de la pandemia y sus efectos socioeconómicos. Otros frentes de reforma trascendentales están en el régimen pensional y el mercado laboral, así como en las políticas públicas que estimulen la productividad y el incremento potencial. Entidades como Corficolombiana certifican que debe buscarse una estrategia de financiamiento externo. [36]

Entre ellas se destaca el préstamo por 750 millones de dólares emitido el 19 de mayo por parte del Banco Mundial para avalar la continuidad y el acceso a los servicios de infraestructura básica de los hogares y empresas más sensibles. Detallan que las recientes operaciones de administración de deuda externa han sido oportunas y han aplicado muchas herramientas para financiar el déficit creado por la crisis del covid-19. Sin embargo, piensan que es necesario que no sólo se continúe alargando el perfil de vencimientos de deuda del país, sino que se ofrezcan alternativas como bonos en monedas distintas al dólar estadounidense. Finalmente, respecto al mercado de TES, entidades como JP Morgan sugieren que el Banco de la República ingrese al mercado para absorber el exceso de ventas de TES por su capacidad de compra por sus posiciones largas en estos títulos de deuda y así evitar que su valor se desplome.[36]

Se prevé de acuerdo con datos del Banco Mundial y de la Ocede, es que el incremento de la economía colombiana para este año sea de 5,9% y 7,6%, respectivamente.

Esto tiene que ver en parte, a la inversión internacional. Y es que todavía en pandemia, la inversión extranjera directa continúa llegando al país, pues en 2020 llegaron más de US\$5.894 millones en inversión no minero-energética, es decir más de 76% de la inversión total procedió de sectores distintos al petróleo y gas.

Todo esto hace que Colombia hoy en día sea uno de los países que más recibe inversión extranjera directa en el mundo, luego ocupa el puesto nueve a nivel de países en vía de desarrollo con mayor recepción de inversiones y el lugar 23, a nivel global. Esto mayoritariamente procede de empresas privadas del mundo.[37] Entre los países que más han apostado en invertir en Colombia, se encuentran Estados Unidos (18,9%), España (16,5%), Reino Unido (7,9%) y Canadá (6,7%). Y por otro lado, los sectores que más reciben inversión en el país son servicios financieros y empresariales (27%), manufacturas (17%); transporte, almacenamiento y comunicaciones (16%); y comercio, restaurantes y hoteles

(13%).

Un punto positivo de la economía del país para que esto se siga dando es que, según García, Colombia se presenta, hasta el momento, como una economía estable en término de inflación que se mantiene en 2,5%. [37]

5.5. MARCO JURÍDICO E INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR ELÉCTRICO

BREVE HISTORIA EN COLOMBIA

5.5.1. El desarrollo municipal: desde los inicios hasta los años treinta.

Los primeros sistemas eléctricos fueron desarrollados por empresas privadas o mixtas que conseguían de los municipios licencias para prestar el servicio en su jurisdicción; inicialmente el alumbrado público y, posteriormente, al comercio y las familias pudientes. En 1889, se forma en Bogotá la primera compañía eléctrica del país: *Bogotá Electric Light Co*, que no obstante su nombre extranjerizante, era propiedad de inversionistas colombianos. A ésta le siguieron, en Bucaramanga, la *Compañía Eléctrica de Bucaramanga* en 1891, que construyó la Planta de Chitotá, sobre el río Surata, la primera hidroeléctrica del país; en Medellín, en 1895, la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas, antecesora de EPM, con capital aportado en partes iguales por el Departamento, el Municipio y empresarios privados; en Cali, en 1910, la *Cali Electric Light & Power Co*, de la familia Eder, que montó una planta hidroeléctrica sobre el río Cali; nuevamente en Bogotá, en 1920, la *Compañía Nacional de Electricidad*, remota antecesora de la Empresa de Energía de Bogotá; en 1909, la *Compañía Colombiana de Electricidad*, filial de la estadounidense *American and Foreign Power Company*, que prestaría el servicio en varios municipios de la Costa Atlántica hasta su nacionalización en 1962.

A pesar de toda la actividad desarrollada por los municipios y los empresarios locales, el progreso del sector eléctrico fue muy pausado en las tres primeras décadas del siglo XX fue concentrado en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali que abrirían sus sistemas autónomos. En 1930 el país contaba con 45 MW de potencia instalada para 7 millones de habitantes: poco más de 6 KW para 1000 habitantes; hoy se poseen aproximadamente 300 KW por mil habitantes. [38]

5.5.2. La intervención de la Nación y los sistemas regionales: de los años 30 a los años 60.

La reforma constitucional de 1936 sienta las bases de la intervención estatal en numerosas actividades de la economía. La Ley 109 de 1936 y el Decreto 1606 de 1937 sellan el inicio de la injerencia creciente de la Nación en el impulso del sector eléctrico y en general de los servicios públicos domiciliarios. Con dichas normas nace la regulación tarifaria para lo cual se crea el Departamento de Empresas de Servicios Públicos. La ley 26 de 1938 autoriza a la Nación para edificar plantas y proveer el servicio eléctrico. Al amparo de esta norma se constituyen HIDROLEBRIJA, la CHEC y CHIDRAL.

La ley 80 de 1946 crea el Instituto Nacional de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico – ELECTRAGUAS- que comenzaría la creación y desarrollo de las electrificadoras departamentales: entre 1947 y 1958 se crearon las de Huila, Santander, Norte de Santander, Tolima, Boyacá, Nariño, Cauca, Atlántico, Magdalena, Córdoba, Cundinamarca, Chocó y Antioquia. ELECTRAGUAS promovería también la elaboración de importantes proyectos de generación, algunos de los cuales aún están en servicio como la Central Hidroeléctrica del Bajo Anchicayá, en el Valle del Cauca, y la Central Hidroeléctrica La Esmeralda, en Caldas. En 1968 ELECTRAGUAS se convirtió en el Instituto Colombiano de Energía Eléctrica que, hasta los años 90, sería la entidad rectora de las electrificadoras canalizando a los departamentos los recursos de la Nación.

La reforma constitucional de 1954 marca otro hito de importancia en el desarrollo de los servicios públicos al permitir la creación de establecimientos del sector públicos con personería jurídica. A su amparo se formó la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC- y se transformaron en entidades autónomas de los gobiernos municipales las Empresas Públicas de Medellín y la Empresa de Energía de Bogotá, entre otras. Las empresas eléctricas lograron así autonomía presupuestal y financiera que les permitiría contratar créditos avalados por la Nación con la banca multilateral la cual tendrá, en las décadas siguientes, un papel esencial en el avance del sector eléctrico colombiano.

A inicios de los años 60 el sector eléctrico está atendido por un conjunto de subsistemas aislados constituidos alrededor de las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Bucaramanga, Barranquilla, etc. La capacidad instalada es de 1.900 MW, más de 40 veces la existente a principios de los años 30, pero aún escasa para satisfacer las necesidades del país. Poco más de 1.250.000 usuarios y una producción anual de 10.000 Gwh. Extensas zonas del país carecen del servicio eléctrico. El aislamiento de los sistemas frena el progreso de grandes proyectos hidroeléctricos. En las ciudades de la Costa Atlántica se

abastecían de energía térmica costosa mientras en el interior del país los embalses derramaban los excesos de agua durante los inviernos. No era posible utilizar las complementariedades hidrológicas entre el occidente y el oriente del país. La idea de la interconexión comenzó a tomar forma.[38]

5.5.3. De la interconexión a la crisis de los 90.

En 1955 los ingenieros José Tejada y César Cano presentaron un plan de interconexiones de alto voltaje, en el primer Congreso de Electrificación realizado en Manizales.

Dos estudiantes de ingeniería de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, William Álvarez y Álvaro Villegas, presentaron, en 1956, una tesis de grado titulada “Proyecto de un Sistema de Interconexión Eléctrica de Colombia”. Tendrían que pasar más de 11 años para que las ideas de estos pioneros se materializaran.

Recomendaciones de Electricidad de Francia y de otros expertos, presiones de Banco Mundial para vencer las resistencias de las empresas regionales y la voluntad política del gobierno de Lleras Restrepo se conjugaron para lograr que la EEB, EPM, la CVC y ELECTRAGUAS firmaran, el 8 de noviembre de 1966, el acuerdo de interconexión de sus sistemas y ensanche de la capacidad de generación. Dicho acuerdo contemplaba la creación de una nueva empresa encargada de realizar la interconexión y de construir los proyectos de mayor capacidad para abastecer la demanda nacional. Un año más tarde surgió esa nueva empresa: Interconexión Eléctrica S.A. – ISA- de la que serían accionistas, por partes iguales, las empresas signatarias del acuerdo. En 1976 CORELCA se uniría al grupo.

ISA se convirtió pronto en el hegemon del sector eléctrico colombiano. Elaboraba los planes de expansión de transmisión y generación, en su junta directiva se decidía la realización de los proyectos, conservaba una relación predilecta con la banca multilateral y con el Gobierno Nacional. Pero esa hegemonía no estuvo libre de cuestionamientos. El acuerdo inicial disponía que los proyectos de más de 100 MW fueran realizados por ISA. Al cabo de dos décadas esto habría transformado a ISA en la generadora cuasi-monopolística del país y a sus socios en compañías distribuidoras propietarias de una pequeña capacidad de generación. Algo inadmisibles para EPM y la EEB, que habían condicionado su participación en la sociedad a que se les permitiera la ejecución de los proyectos que tenían estudios

avanzados. Posteriormente volverían al ataque y en 1979, con el Acuerdo de Cali auspiciado por el Banco Mundial, obtendrían el derecho de ejecutar grandes proyectos. ISA tendría como mínimo un 33% de la capacidad instalada.

Los logros de esta época son extraordinarios. Entre 1970 y 1990 se interconectó el país y se edificaron los grandes proyectos - San Carlos, Chivor, Betania, Guatapé, Guavio, etc.- que hoy abastecen la demanda nacional: 6.585 kilómetros de líneas y 7.715 MW de capacidad, vale decir, el 47% del Sistema de Transmisión Nacional y el 57 % de la capacidad instalada actual. Pero este gran desarrollo de la infraestructura física no estuvo acompañado de un esquema adecuado de financiación que garantizara su sostenibilidad.

Esta expansión fue financiada en un 60% con recursos de la banca multilateral. Entre 1970 y 1986 el BM le concedió a diversas empresas del sector 15 créditos por US\$ 1.937 millones. Otro tanto hizo el BID con 20 créditos. Los bancos se esforzaban para que los proyectos fueran financieramente factibles, pero, previsivos, pedían el aval de la Nación. La deuda del sector eléctrico se fue convirtiendo en el vital problema macroeconómico del país: llegó a representar un 40% del endeudamiento externo.

Numerosas circunstancias ayudaron a esta situación. Desgreño administrativo y politiquería en muchas de las empresas que se traducían en elevados costos, considerables pérdidas y bajo recaudo y, en consecuencia, incapacidad de pagar las compras de energía al sistema interconectado y de servir la deuda con la banca multilateral. La Nación manifestaba y en indemnización fue tomando el control accionario de la mayoría de las electrificadoras departamentales y de ISA.

La Nación igualmente era responsable de lo que acontecía. Continuos gobiernos, para inspeccionar la elevada inflación característica de los años 70 y 80, acudieron al fácil expediente de congelar las tarifas de electricidad. El apogeo de esta política se logró bajo el gobierno de Betancur que, en medio de la crisis de la deuda, desvalorizó el peso en más de un 50%, en un año, y congeló las tarifas para evadir la inflación. El gobierno de Barco fue responsable en el tema tarifario: fortaleció la Junta Nacional de Tarifas y trató de implantar una tarificación basada en los costos reales de expansión y de disciplinar las empresas mediante los llamados Planes de Desempeño gestionados por la FEN y el DNP. Pero ya era tarde: la suerte del sector eléctrico estatal de planeación centralizada estaba jugada.[38]

5.6. ANTECEDENTES A LA TRANSFORMACIÓN

5.6.1. De la reforma de los noventa a la internacionalización.

Escasos gobiernos han alcanzado el poder con una claridad tan meridiana de las reformas estructurales que procuraban adoptar como el de Cesar Gaviria. Sin embargo, en el amplio texto de su plan de desarrollo, La Revolución Pacífica, el sector eléctrico no merece más de cuatro o cinco párrafos, con un enfoque más bien tradicional. Paradójicamente, bajo su gobierno se adoptaría la reforma de más profundo calado y más imprevisibles consecuencias del sector eléctrico colombiano.

Gaviria continuó, desde la Junta Nacional de Tarifas, la política de ajuste tarifario iniciada por Barco. La crisis del acueducto de Barranquilla alertó a su gobierno sobre los problemas estructurales del sector de los servicios públicos. La constituyente del 91 se vio literalmente inundada de propuestas de reformas para el sector y la constitución que de allí salió consagró todo un capítulo a la materia y ordenó su desarrollo legislativo. El racionamiento eléctrico que se extendió entre el 2 de marzo de 1992 y el 1 de abril de 1993 fue el catalizador de un proceso de reforma que se había anunciado en el Documento Conpes del 21 de mayo de 1991, Estrategia de Reestructuración del Sistema Eléctrico. Las leyes 142, de servicios públicos, y 143, ley eléctrica, hicieron su tránsito por el Congreso prácticamente sin oposición.[38]

A diferencia de lo sucedido en otros países como Inglaterra, Chile, Brasil o Argentina, donde se progresó rápidamente en la privatización de las empresas públicas; las leyes 142 y 143 crearon marco normativo que buscaba que las empresas estatales se rigieran por la lógica privada y consiguieran competir en igualdad de condiciones con las empresas privadas a las que se le abría la posibilidad de invertir en el sector de los servicios públicos. Gaviria no privatizó nada. Las principales privatizaciones del sector eléctrico fueron tarea del gobierno de Samper y del de Antanas Mockus, en Bogotá.

Las leyes 142 y 143 sometieron a las empresas estatales de servicios públicos a un juego peligroso del que no todas saldrían vencedoras. Hablemos sólo de estas últimas. ISA, que se resistió inicialmente a la escisión, dio paso a dos empresas, ISA de transmisión, que se enseñoorea actualmente por toda América Latina, e ISAGEN, la tercera empresa generadora del país, con proyección internacional. Ambas se han convertido en empresas mixtas, cotizadas en bolsa y que pagan oportunamente los dividendos a sus accionistas. Más tarde, de ISA, surgió XM, que vende su experticia como operadora de sistemas eléctricos. De la Empresa de

Energía de Bogotá surgieron EMGESA y CODENSA, en las que Bogotá está asociada con el capital extranjero y que se han ganado el respeto y el aprecio de su clientela y del país. La Empresa de Energía de Bogotá, que conservó los activos de transmisión, es hoy cabeza de un sólido grupo empresarial dominante en el transporte de gas y con presencia en otros países de América Latina. En fin, está EPM, que conserva su liderazgo en el sector eléctrico colombiano entra exitosamente en Panamá y Guatemala. El conjunto del sector exporta energía a Ecuador y Venezuela, cuando lo permiten sus patéticos gobernantes, y muy pronto lo hará a Centro América.[38]

En 1992, un Fenómeno del Niño de especial intensidad ocasionó el racionamiento catalizador de las reformas del sector eléctrico. Desde entonces ese Niño nos ha visitado dos veces, 89/90 y 09/10, sin que se apague un solo bombillo. A inicios de la presente década la guerrilla quiso doblegar al país atentando contra su infraestructura eléctrica: ni en los peores momentos la interrupción del suministro alcanzó el 0,4% de la demanda, prácticamente imperceptible. Todas las localidades del sistema interconectado gozan de un suministro continuo y confiable. Las que están por fuera de éste también tienen un servicio de calidad, financiado en parte con recursos generados por el propio sector canalizados por el FAZNI. Todas las empresas del sector muestran desde hace muchos años resultados positivos y, en lugar de ser una carga para la Nación, pagan oportunamente sus impuestos. Un sistema coherente de subsidios y contribuciones, con el que puede dar al traste la propuesta del gobierno actual de eliminar la contribución a la industria, garantiza el acceso de la población más pobre al servicio eléctrico.

En el éxito innegable de las reformas del sector eléctrico colombiano se combinan, como en todo lo humano, el azar y la necesidad. Las buenas reformas son aquellas que desatan la inventiva y la creatividad. El sector cuenta hoy con una institucionalidad – CRA, SSP, UPME – admirable y respetada, que ha ayudado a su desarrollo. Con un vinculado de empresas dinámicas, rentables y responsables tomadoras de riesgo. Con gremios – ANDESCO, ACOLGEN, ASOCODIS- deliberantes y constructivos. Ningún reformador habría anticipado en sus detalles que esto iba a pasar. Ni el viejo Marañas tendría supuesto que las empresas eléctricas colombianas estarían relegando un siglo más tarde a la buena luna de sus funciones de iluminadora nocturna en otros pueblos de América Latina.[38]

5.6.2. Estructura y organización del sistema eléctrico

Con el fin de que el sector actúe y se despliegue de la mejor forma posible, se creó un esquema que contiene a las entidades que generan la energía, las que la transportan, las que la venden, las que coordinan a todas las anteriores, las que establecen las políticas generales, las que crean las normas para entregar productos de buena calidad a un precio moderado y las que vigilan que todos efectúen las normas existentes ver ilustración 3.[39]



Ilustración 3: Estructura del Sector Eléctrico

Fuente: Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG)

- **Política.** El Gobierno Nacional está delegado de crear la política del sector, a través del Ministerio de Minas y Energía.
- **Regulación.** La Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) es la encargada de regular, a través de normas jurídicas, el comportamiento de los usuarios y las empresas con el objetivo de asegurar la prestación de estos servicios públicos en escenarios de eficiencia económica con una adecuada cobertura y calidad del servicio.
- **Mercado.** Está compuesto por los usuarios que se catalogan en regulados y no regulados, y los agentes.

- **Regulados.** Persona natural o jurídica cuyas compras de electricidad quedan sujetas a tarifas determinadas por la Comisión de Regulación de Energía y Gas. Aquí está la mayoría de usuarios comerciales, oficiales y los residenciales clasificados por estratos socioeconómicos, y algunos industriales.
- **No regulados.** Persona natural o jurídica que efectúa una demanda de energía superior a 2 Mega vatios (2Mw) diarios. Ellos pueden negociar libremente los costos de las actividades relacionadas con la generación y comercialización de energía. En este horizonte de consumo están industriales y comerciales que son grandes consumidores.

En el Mercado No Regulado participan voluntariamente la industria y todos aquellos usuarios que tengan un alto consumo de energía. Actualmente un usuario no regulado es un consumidor con demandas de energía superiores o iguales a 55 MWh /mes. A diferencia del regulado, el precio de comercialización y generación se pacta libremente mediante un proceso de negociación entre el consumidor y el comercializador.

- **Agentes.** Transportan la energía al usuario final (generadores, transportadores, distribuidores, comercializadores y administradores).
 - ✓ Generadores
 - ✓ Transportadores
 - ✓ Distribuidores
 - ✓ Comercializadores
 - ✓ Administradores
- **CND.** El Centro Nacional de Despacho opera el mercado. Planea, supervisa y controla la operación de los recursos de generación, transmisión e interconexión para avalar una operación segura, confiable y económica.

- **ASIC.** Es el Administrador del Sistema de Intercambios Comerciales. Responsable del registro y liquidación de los contratos de largo plazo, de las transacciones en la Bolsa y de mantener el sistema de información del Mercado de Energía Mayorista (MEM).
- **LAC.** Es el liquidador y administrador de cuentas del Sistema de Transmisión Nacional, encargado de facturar, cobrar y distribuir los cargos por uso del Sistema de Transmisión Nacional (STN).
- **Supervisión y control.** Está en cabeza de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), encargada de vigilar el comportamiento de los agentes y condenar las violaciones a las leyes y reglas.[39]

5.7. SITUACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO NACIONAL

5.7.1. Importancia económica del sector eléctrico

Gradualmente, el sector eléctrico colombiano ha venido ganando peso e importancia en la estructura económica del país. Hoy en día este sector constituye el 2,03 por ciento del PIB total de Colombia. También, forma una fuente significativa de generación de empleo, exportaciones e innovación. Gracias a que Antioquia genera más del 30 por ciento de la energía eléctrica del país, el departamento participa con el 22% del PIB sectorial.

Los nuevos movimientos y tratados que se han entregado en el sector eléctrico colombiano, varios de ellos de la mano de empresas antioqueñas, le proporcionan una gran proyección al mismo. Con las actuales compras de empresas de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en Guatemala, El Salvador y Panamá, EPM se ha convertido en la primera distribuidora de energía en Centroamérica.

Igualmente, la firma del acuerdo de interconexión eléctrica entre Colombia y Panamá, que posee un costo de 420 millones de dólares y en el cual el país contribuye, a través de ISA, el 50 % del capital, abre la posibilidad de venta, en 2014, de energía colombiana a la región centroamericana. Las posibilidades de expansión en dicha región son muy amplias, pues nuestro país produce energía a costos más bajos a los que allí se poseen. Igualmente se presentan en demás naciones sudamericanas, como es el caso de Chile, Perú y Brasil.

Asimismo, según el Gobierno, actualmente Colombia posee una capacidad instalada de generación de energía de 14.000 megavatios y únicamente consume 8.500, lo que deja una importante capacidad excedente que se puede situar en los mercados vecinos. Con los nuevos proyectos hidroeléctricos que están en curso, como los de Hidroituango, Porce IV, El Quimbo e Hidrosogamoso, la capacidad instalada en el país podría crecer en 5.000 megavatios más.[40]

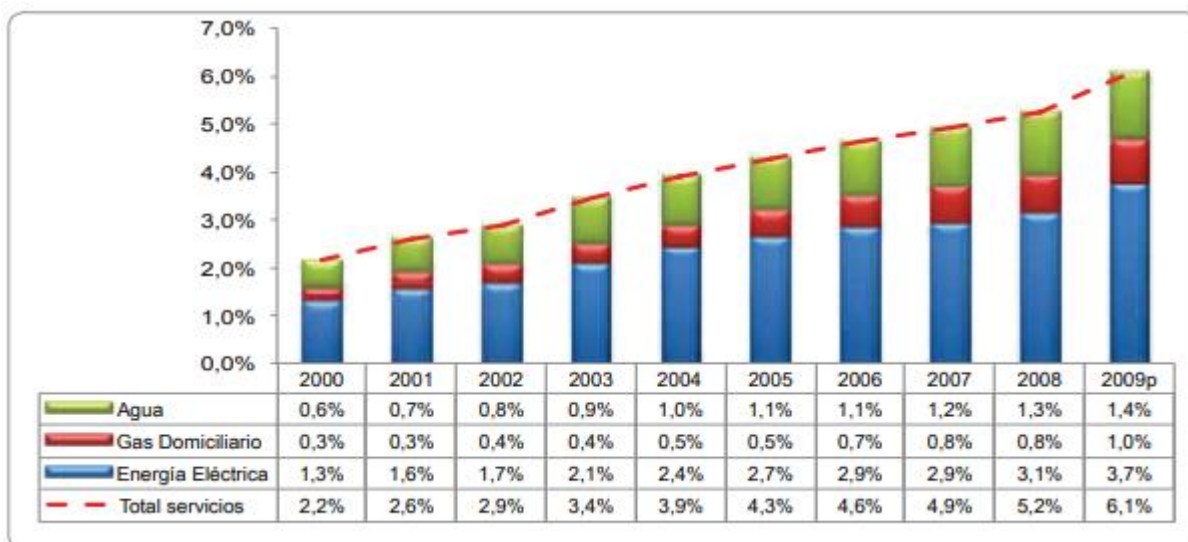
Todo esto forma del sector eléctrico un muy significativo motor del desarrollo del país, de Antioquia y de Medellín. Ello representa un ejemplo de cómo, a partir de la utilización apropiada de un recurso natural, el agua, se expande un sector que ya desborda sus límites geográficos y se proyecta hacia otros mercados continentales.

Colombia, y especialmente nuestro departamento, poseen en el recurso hídrico una riqueza natural que, de ser bien gestionada y preservada, puede convertirse, de cara al futuro, en una fuente estratégica de desarrollo, pues la energía limpia constituye un factor económico esencial para el crecimiento de las naciones.[40]

5.7.2. El PIB en relación al sistema eléctrico

En la última década, los Servicios Públicos y principalmente el sector energético, ha ampliado su participación en el Producto Interno Bruto, PIB, constituyéndose hoy día en uno de los ejes de las propulsoras que ha definido el Gobierno Nacional en la Ley 1450/2011, del Plan Nacional de Desarrollo, para el fortalecimiento e incremento de la economía, generación de empleo y disminución de la pobreza.[41]

En el siguiente gráfico, se muestra la contribución del conjunto de los servicios públicos de agua, gas domiciliario y energía eléctrica en el PIB:

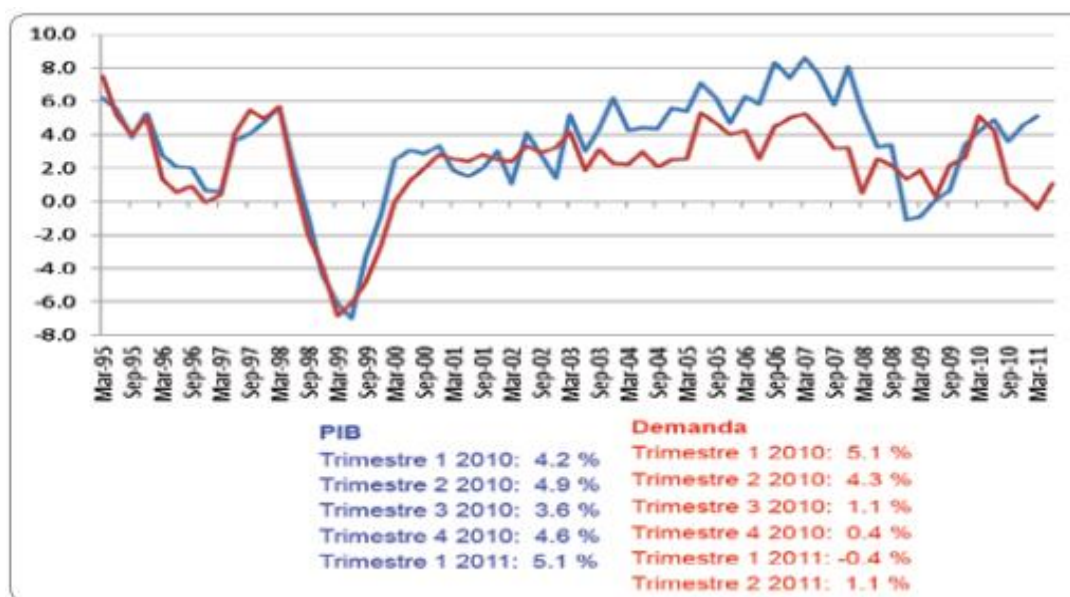


Gráfica 7: Evolución de la Participación de los Servicios Públicos en el PIB Total 2000-2009

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) – Cuentas Nacionales

Como se observa, la contribución de estos servicios públicos aumentó su participación del 2,2% en el 2000 a 6,1% en el 2009. Especialmente, se subraya la participación del sector de energía eléctrica en relación a los demás sectores, aumentándose en aproximadamente tres veces su contribución en el PIB del 1,3% en el 2000 a 3,7% en 2009. [41]

En concordancia con el desempeño económico, el comportamiento de la demanda de energía eléctrica se halla estrechamente relacionado con esta variable, lo cual reafirma la importancia de la electricidad como insumo productivo. En la siguiente gráfica, se observa la relación entre la variación anual del PIB y de la demanda de energía eléctrica para el período 1998-2011:



Gráfica 8: Comportamiento Trimestral del PIB y la Demanda de Energía

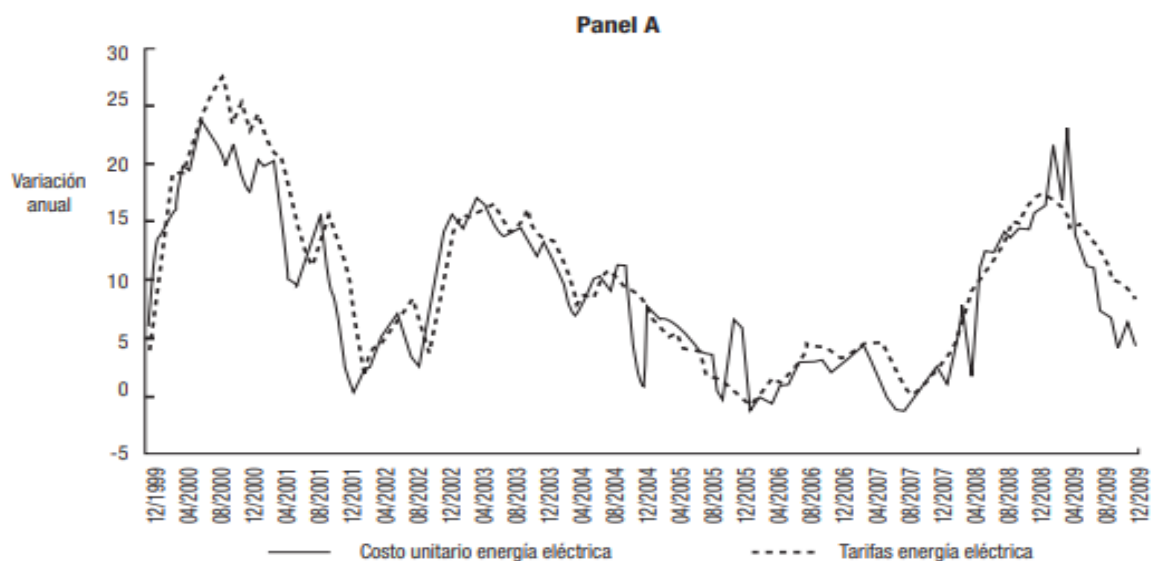
Fuente: Grafica tomada de Compañía Expertos en Mercados (XM)

Desde los inicios del Mercado Mayorista de Energía Eléctrica (1995), se observa una alta correlación entre ambas variables hasta el primer trimestre de 2003. Posteriormente, una dispersión de éstas hasta el 2008. Sin embargo, a partir del año 2009 se vuelve a presentar este estrecho vínculo entre el PIB y la demanda de energía eléctrica y luego una dispersión de estas variables en el 2010, que se profundiza a inicios del 2011.[41]

Se puede observar como luego del tercer trimestre de 2008 y hasta el primer trimestre de 2010, al parecer, es el consumo, con un aumento entre el 0.3% y el 2.6% la que presenta un mayor crecimiento que el PIB, considerando que éste tuvo para el mismo ciclo un incremento entre el 0.5% y el 2%, situación está que da peso en nuestro trabajo para intinar de exponer el comportamiento del consumo de energía eléctrica según el PIB y además, la significancia de los precios de la energía eléctrica y de la incursión del gas natural en Colombia.[41]

5.7.3. Tarifa Eléctrica.

La tarifa eléctrica es el costo que debe pagar el usuario final regulado del servicio de electricidad por la energía eléctrica que consume para satisfacer sus diferentes y variadas necesidades según sus modalidades de consumo y nivel de tensión al que se le suministra el servicio.[42]

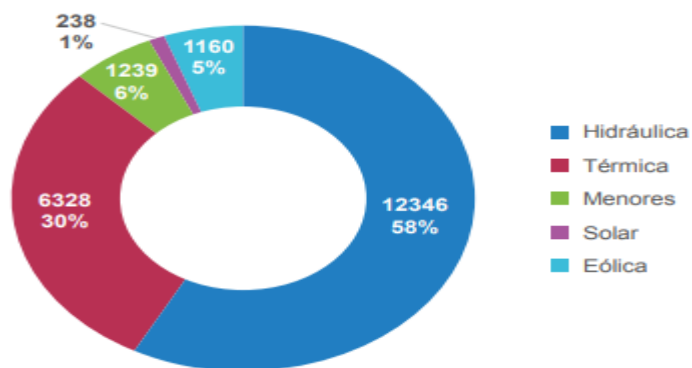


Gráfica 9: Tarifas, costo unitario y subsidios eléctricos (1999-2009)

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

5.7.4. Inversiones

Como resultado de las subastas, la capacidad efectiva neta del país pasará de 17.302 MW a 21.311 MW para el periodo 2022-2023. Tal como se muestra en la gráfica 9, la producción hidroeléctrica representa el 58% de la matriz eléctrica, seguido de un 30% de termoeléctrica y donde las fuentes eólicas y solares registrarían una participación del 6 %.[43]

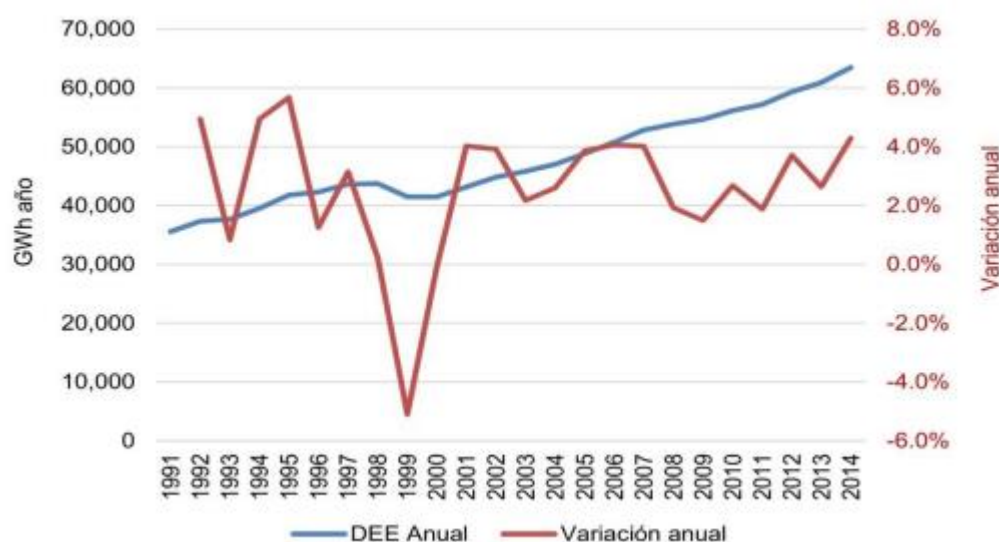


Gráfica 9: Capacidad efectiva neta de energía, Colombia

Fuente: Fuentes No Convencionales de Energía Renovable (FNCR)

La altísima porción de recursos hidroeléctricos en el mix energético hace que la generación de electricidad dependa de variables climáticas. Concretamente el

fenómeno del Niño’ causa ciclos de sequía que inducen a aumentar temporalmente la generación térmica. Por ejemplo, en diciembre de 2015 ‘el Niño’ originó una sequía durante la cual la generación térmica compuso el 44,6% del total de la producción eléctrica, en paralelo con diciembre de 2014 cuando la energía térmica aportaba sólo 26,6% del consumo total de la generación de energía. En 2015 la demanda de energía fue de alrededor de 65.816 GWh, un aumento de 4,1% frente a 2014. Dos sectores de la economía consumieron alrededor 66% de la generación de electricidad: la industria manufacturera gastó 43,6% y el sector minero gastó 22,6%.



Gráfica 10: Demanda de electricidad 1991-2014

Fuente: Unidad de Planeación Minero Energética (UPME, 2016)

Al final de 2015 nueve de los proyectos de generación primordiales –cinco hidroeléctricas y cuatro termoeléctricas– estaban bajo construcción. La capacidad de generación de estos proyectos será de hasta 2.442 MW: Ituango (1200 MW), El Quimbo (400 MW), Gecelca 3.2 (250 MW), Gecelca (164 MW), Tasajero 2 (160 MW), Termonorte (88 MW), Carlos Lleras Restrepo (78.2 MW), Cucuana (60 MW) y San Miguel (42 MW). ‘El Plan de Expansión del Poder de Generación y Transmisión 2015-2029’ establece que para 2020 la demanda de energía superará el suministro y la capacidad instalada adicional del sistema requerirá entre 4.208,3 MW y 6.675,5 MW, para asegurar la confiabilidad del sistema eléctrico. En el escenario más diverso es preciso agregar fuentes convencionales y no

convencionales para generar electricidad, sobre todo parques eólicos y termoeléctricos. [44]

En relación con los intercambios internacionales, en 2015 Colombia exportó 457,3 GWh a Ecuador, 27 GWh a Venezuela e importó 45,19 GWh de Ecuador.[45]

5.7.5. Empresas y Empleo

Caracterización de las ZNI. De acuerdo con el Informe de Rendición Social de Cuentas 2016-2017 del Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas no Interconectadas (en adelante, “IPSE”) y el Sistema Único de Información de la SSPD (en adelante, “SUI”), las ZNI simbolizan aproximadamente el 52% del territorio colombiano y en ellas se ubican una población estimada de 1.900.000 habitantes. Estas zonas se encuentran compuestas por un departamento insular (Archipiélago de San Andrés y Providencia), cuatro capitales departamentales (Amazonas, Vichada, Guainía y Vaupés), 17 departamentos, 97 municipios, 37 cabeceras municipales y 1.728 localidades

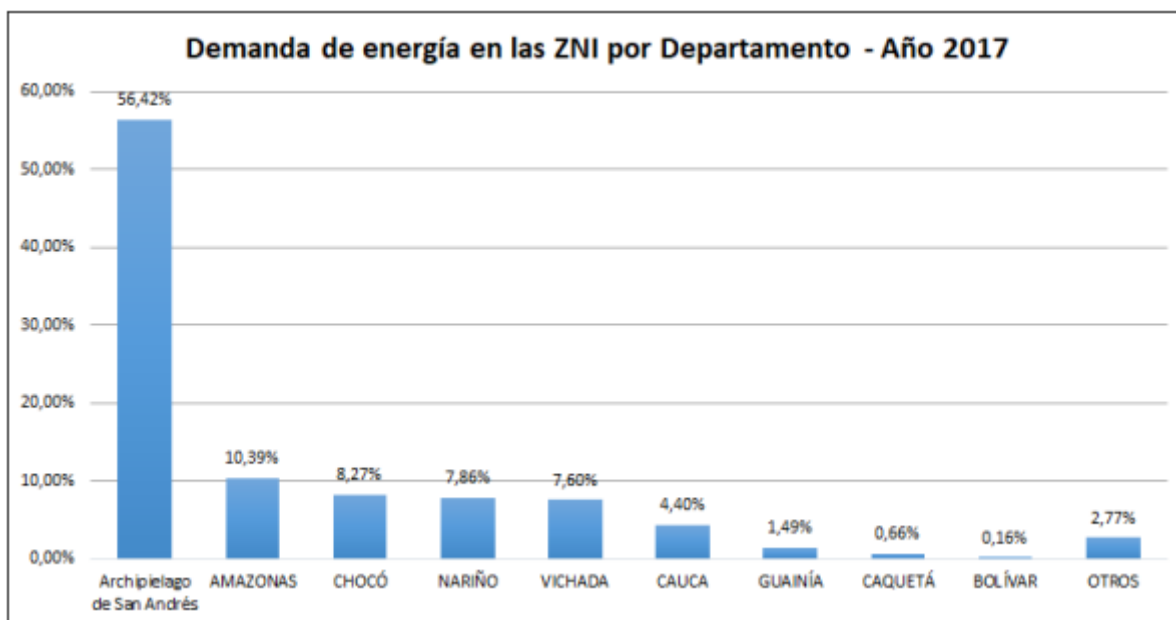
En el mismo informe, el IPSE definió las siguientes como las principales características de las ZNI.[46]

- Nivel de necesidades básicas insatisfechas superior al 77%.
- Zonas de baja densidad poblacional.
- Bajo nivel de consumo promedio.
- Baja capacidad de pago por parte de los usuarios.
- Bajo nivel de recaudo de la cartera de las empresas.
- Altos costos de prestación de servicio de energía eléctrica.
- Altos niveles de pérdidas. - Bajo nivel de micro medición.

Presencia en las ZNI de zonas de fronteras y áreas de consolidación, zonas costeras e insulares y áreas biodiversas y territorios colectivos de comunidades étnicas nacionales.

Con relación a la demanda de energía eléctrica en las ZNI, a partir de la información que reposa en el SUI esta Superintendencia calculó que el 82,4% se

encuentra ubicado en los departamentos de San Andrés y Providencia, Amazonas, Chocó y Nariño. A continuación, se muestran los departamentos con mayor cifra de usuarios atendidos en las ZNI.[46]



Gráfica11: Ubicación por departamento de la demanda de energía en las ZNI

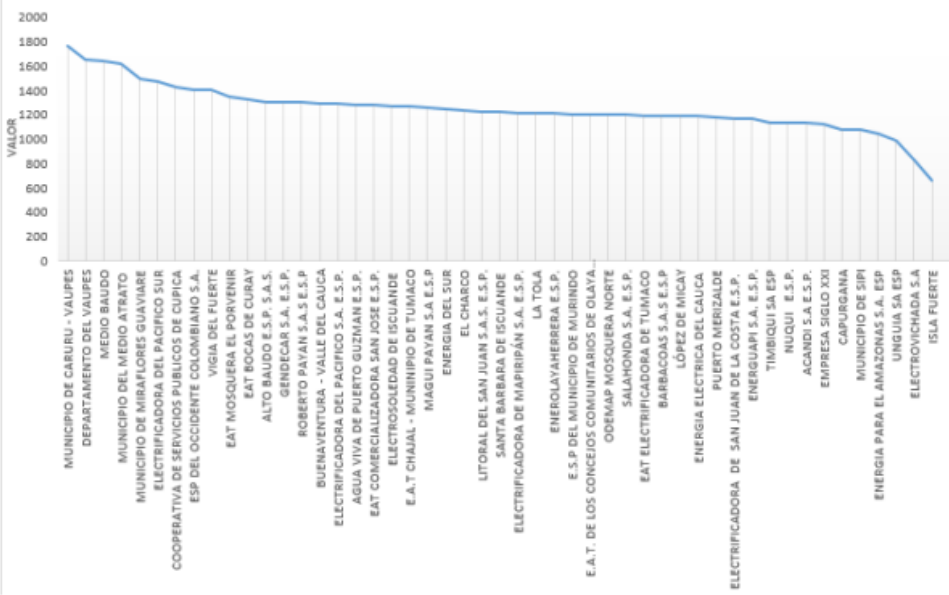
Fuente: Sistema Único de Información (SUI)

Por otro lado, con relación a la oferta de energía, en las ZNI 110 prestadores proveen el servicio de energía eléctrica a 213.987 usuarios, los cuales se encuentran sujetos a dos regímenes según el territorio nacional en el que operan: libre competencia y áreas de servicio exclusivo . [46]

Primero, en el régimen de libre competencia, según el Registro Único de Prestadores del Servicio Público (en adelante, “RUPS”), a abril de del 2017, se encontraban veintinueve (29) organizaciones autorizadas, treinta y dos (32) municipios prestadores directos, cuatro (4) sociedades anónimas de tipo oficial, once (11) sociedades anónimas mixtas, veintiséis (26) sociedades anónimas privadas, seis (6) empresas industriales y comerciales de Estado, un (1) productor marginal, y una (1) gobernación –Vaupés–. Esto, para un total de 110 empresas registradas.[46]

En estas zonas, el costo de prestación del servicio en las ZNI, para el primer trimestre de 2017, osciló entre \$659.84 kWh–correspondiente a la COOPERATIVA COMUNITARIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ISLA FUERTE– y \$1.760,42

kWh–precio del Municipio de Carurú, Vaupés–. Así, pues, el promedio de las 52 empresas analizadas fue de \$1.248,54. En la siguiente tabla se ilustra el valor del costo de servicio por cada prestador para el primer trimestre de 2017:



Gráfica11: Valor del costo de servicio durante el primer trimestre de 2017

Fuente: Sistema Único de Información (SUI)

Con el propósito de realizar un seguimiento adecuado sobre la prestación del servicio de energía eléctrica en las ZNI, el IPSE, a través del Centro Nacional de Monitoreo (en adelante, “CNM”), cuenta con sistemas de telemetría que permiten contrarrestar las condiciones geográficas características de las ZNI y la dificultad que esto implica para su evaluación. Sin embargo, únicamente el 5% de las localidades ubicadas en ZNI son monitoreadas mediante sistemas de telemetría por parte del CNM. Estas están ubicadas en los puntos verdes que se ilustran en el siguiente mapa:[47]



Ilustración 4: Mapa puntos con Telemetría.

Fuente: Informe Mensual de Telemetría IPSE-CNM (mayo de 2017).

Frente a estas localidades, el CNM realiza reportes mensuales sobre indicadores de potencia máxima, energía mensual total, energía diaria promedio y promedio de horas diarias de prestación de servicio, entre otras.[48]

Con respecto a las localidades sin telemetría, el CNM efectúa también informes mensuales que permiten conocer la manera como se está prestando el servicio en las ZNI. Se subraya el estado de la prestación del servicio, el cual, a diciembre de 2016, arrojó que el 67% de las localidades cuentan con servicio, el 6% no cuentan

con este y del 27% no se tiene información. En todo caso, de acuerdo con el programa Plan Visión Colombia 2019, se espera que a 2019 se incremente la cobertura del servicio de energía eléctrica en las ZNI a 75,49%, lo cual concuerda con lo expuesto anteriormente sobre los lineamientos que se deben seguir frente a ZNI de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.[48]

En la actualidad, varios programas están fortaleciendo la oferta del servicio de energía eléctrica en las ZNI. Por una parte, la UPME, con el sostén del Ministerio de Minas y Energías y el IPSE, está liderando un proyecto cuyo plan es estructurar esquemas empresariales que permitan impulsar tecnologías cuyas fuentes sean competitivas –por ejemplo, las fuentes no convencionales de energía–. Así mismo, el Gobierno Nacional creó, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, el Plan Todos Somos Pacífico, cuyo objetivo es financiar actividades de fortalecimiento, gestión corporativa y gestión institucional de los agentes prestadores en el Región del Pacífico.[49]

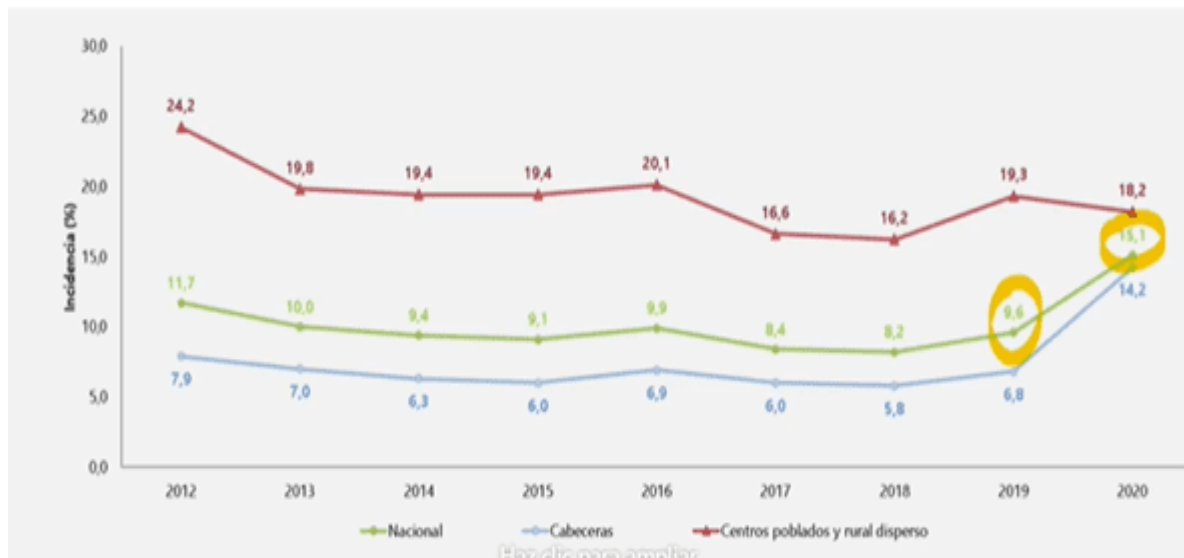
5.7.6. Aspectos Sociales

El entorno cultural está comprendido por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las particularidades y los comportamientos básicos de la sociedad.[50]

Las personas, al desarrollarse en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias esenciales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian permanentemente en función de lo que piensan formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. La demografía, el estado de vida y los valores sociales pueden influir en una organización desde un entorno externo. Para el presente estudio se tomara en cuenta los siguientes factores sociales:

- **Nivel de pobreza.** “En las cabeceras, es decir, zonas urbanas que agregan no solo a las 23 ciudades principales del país sino al resto de municipios, estamos pasando de 32,3% a 42,4%. Mientras tanto, en la zona rural estamos viendo que, en la medida en que se desplegaron programas de mitigación con énfasis particular, la incidencia monetaria rural pasó de 47,5% en 2019 a 42,9% en 2020”. [50]

Incidencia de pobreza monetaria extrema Principales dominios (2012-2020)



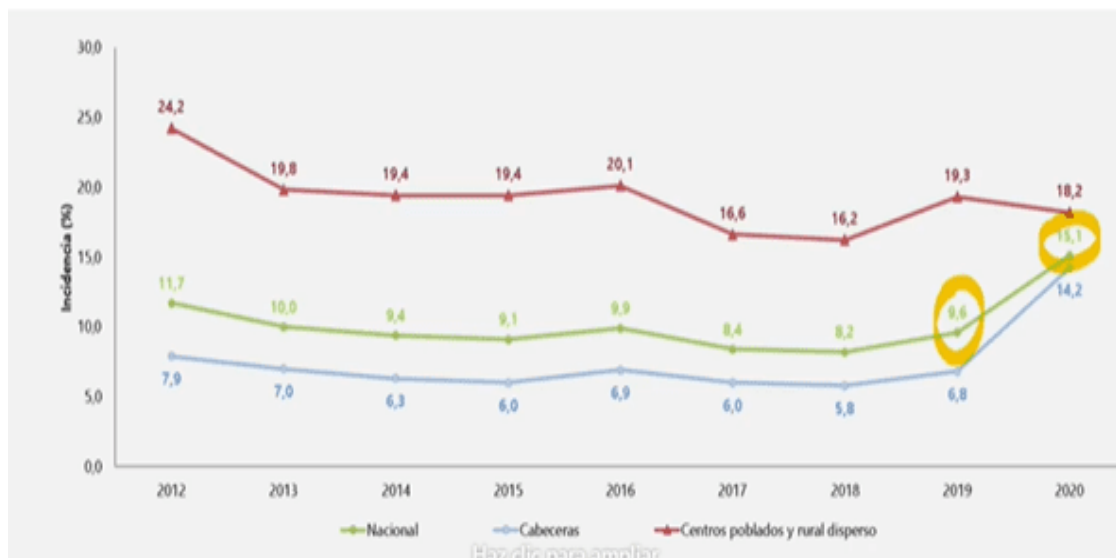
Gráfica 10: Nivel de pobreza monetaria

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

En total, en Colombia hay 3,55 millones de personas nuevas en situación de pobreza. Esto, teniendo en cuenta que durante 2019 había 17,5 millones de personas en esta condición, cifra que se elevó a 21,02 millones de habitantes en 2020. En estas cifras, Bogotá fue el territorio que más aportó al total con 1,1 millones de personas nuevas en pobreza.

Respecto a la pobreza extrema, el Dane informó que Colombia pasó de tener al 9,6% de su población en esta condición al 15,1% en 2020. En las cabeceras del país la cifra pasó de 6,8% en 2019 a 14,2% en 2020, mientras que en las zonas rurales -similar a lo que sucedió con los datos de pobreza- la cifra cayó pasando de una incidencia de 19,3% en 2019 a 18,2% en 2020.[50]

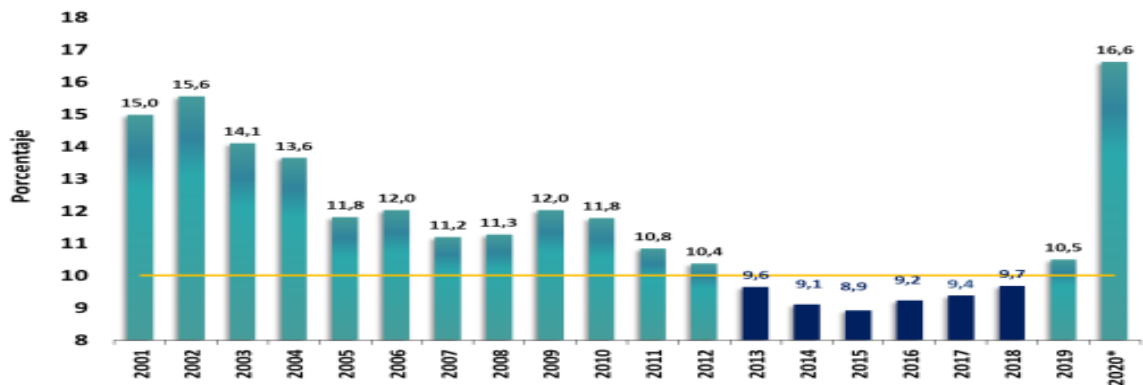
**Incidencia de pobreza monetaria extrema
Principales dominios (2012-2020)**



Gráfica 11 : Nivel de Pobreza monetaria extrema

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

- **Tasa de desempleo.** Con respecto a lo corrido del año (enero – octubre), la tasa de desempleo promedio se sitúa en 16,6% mientras en el mismo periodo del 2019 fue 10,7%. Esto representa un aumento de +1.185.000 personas en la categoría de desocupados en el periodo enero – octubre de 2020. Durante el mismo periodo de referencia, el promedio en lo acumulado del año del número de ocupados asciende a 19,5 millones de individuos, y como bien lo muestra la gráfica, esto representa un retroceso de 9 años en el nivel de ocupados en Colombia.[29]



Gráfica 12: Tasa de desempleo promedio anual

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

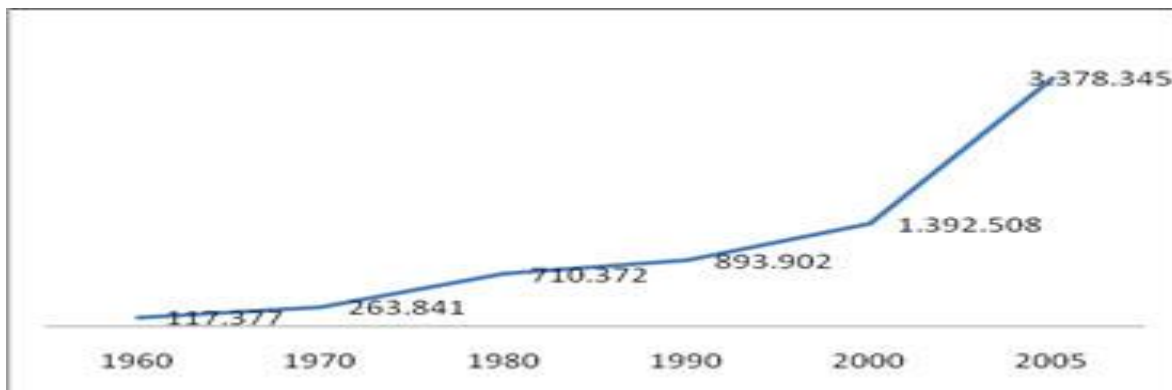
5.7.7. Migración

- **Antecedentes históricos y de contexto.** Colombia, históricamente, se ha caracterizado por una gran movilidad de población, que se registra en tres olas comprendidas en los periodos de la década de los años sesenta (mayoritariamente hacia Estados Unidos, primera ola), la década de los años ochenta (dirigido a Venezuela, segunda ola) y la década de los años noventa (en rutas hacia España, tercera ola).

La emigración colombiana a Estados Unidos se produjo en los años sesenta y setenta, y se reprodujo en los noventa, especialmente por factores económicos – posibilidades de conseguir empleo y aumentar los ingresos y, en alguna medida, por razones políticas relacionadas con la amenaza de grupos armados al margen de la ley. Esta migración se caracteriza por un nivel educativo alto de los migrantes, buen conocimiento del idioma inglés, mayor proporción de mujeres y una importante presencia de migrantes de clase media y alta.[51]

En cuanto a la emigración hacia España, aumentó considerablemente a partir del año 1998, lo que se explica en gran parte por la crisis económica del país en los años 1998-1999, especialmente en ciertas regiones como el Eje Cafetero, y por el atractivo que presenta este país para integrar laboralmente al colectivo inmigrante, además de la facilidad idiomática que presenta para los colombianos. Actualmente, el colectivo colombiano en España constituye la cuarta nacionalidad más numerosa, precedida por la marroquí, la ecuatoriana

y la rumana. Los migrantes colombianos en España se caracterizan por ser mayoritariamente mujeres, tener un nivel educativo medio y pertenecer a clase media y media baja.[51]



Gráfica 13: Evolución del total de emigrantes colombianos 1960 - 2005

Fuente: Banco de datos Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) y censos de población del DANE

Según estimación realizada desde 1985, el DANE calculó que para 2005 había una población de 3.378.345 colombianos residiendo de manera permanente en el exterior. Los destinos elegidos por los migrantes colombianos según el DANE, son: Estados Unidos (34,6%), España (23,1%), Venezuela (20,0 %), Ecuador (3,1%), Canadá (2,0%), Panamá (1,4%), México (1,1%), Costa Rica (1,1%), y con un porcentaje mínimo Australia, Perú y Bolivia.[51]

- **Causas de la migración.** La migración internacional en Colombia es un fenómeno creciente y heterogéneo cuyas causas y consecuencias están profundamente ligadas a la situación local y global. Los colombianos que emigran lo hacen por diversas razones y hacia diferentes destinos. Entre los principales motivos están la búsqueda de oportunidades laborales, teniendo en cuenta la demanda de fuerza de trabajo poco calificada en los países desarrollados y el efecto de la globalización sobre el aumento de fuerza de trabajo que busca una mayor remuneración en los países desarrollados. Así mismo, se encuentran causas como la reunificación familiar, la mejora de los niveles de calidad de vida y la oferta de estudios en educación superior de otros estados.[51]

Análisis del sistema eléctrico nacional y departamental. Finalmente realizando un análisis de todo el capítulo el sistema eléctrico de Colombiano se logra establece que el sector eléctrico colombiano es uno de los sectores que más aporta al producto interno bruto (PIB) con un 3,4% trimestralmente de aporte ubicándose como el sector más importante luego del sector de la manufactura, de otra forma el sector eléctrico tiene un pronóstico para la capacidad efectiva neta del país pasará de 17.302 MW a 21.311 MW para el periodo 2022-2023, se logró evidenciar que el sector eléctrico más esencial en el país hasta el momento es el hidroeléctrico representando un 58% de la matriz eléctrica, seguido de un 30% de termoeléctrica y donde las fuentes eólicas y solares registrarían una participación del 6% , las zonas no interconectadas ZNI simbolizan aproximadamente el 52% del territorio colombiano y en ellas se ubican una población estimada de 1.900.000 habitantes, finalmente el Cauca aporta el 4,40% en la demanda de las zonas no interconectadas , el Cauca está sujeto en las leyes, estatutos y estudios del sistema eléctrico nacional realizado en el capítulo, por lo que no es necesario realizar un estudio a nivel departamental del sector eléctrico porque se comporta de igual forma al sector eléctrico nacional, además la información del sector eléctrico a nivel departamental es escasa.

De acuerdo a lo anterior descrito la empresa DPE S.A.S tiene muchas oportunidades en el sector eléctrico porque el departamento del Cauca tiene una demanda del 4,40% en las zonas no interconectadas y además que el sector de la electricidad fotovoltaica representa un 5% de aporte en la matriz de generación eléctrica del país, la empresa DPE S.A.S tiene mucho futuro dentro de este margen porque participa del sector de las zonas no interconectadas en desarrollo de sus proyectos y de igual forma esta incursionando en la instalación de energías alternativas como lo es la energía fotovoltaica

5.8. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER

5.8.1. Cinco Fuerzas Competitivas

Actualmente existe gran rivalidad entre las empresas, es por ello que para enfrentar a la competencia se requiere de gran preparación y de una correcta planeación estratégica, en la cual durante el diagnostico se debe hacer un análisis de todos los factores externos que interactúan y afectan a la organización, incluyendo dentro de ellos el análisis de la industria, el cual consiste en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa.[52]

Para ello es recomendable tener en cuenta el Método de Michael Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo integral diseñado por Michael Porter que facilita el análisis de las industrias en términos de rentabilidad. Según el, la rivalidad con los competidores está dada por cuatro componentes o fuerzas que se combinan para formar una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Para Michael Porter cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, se puede utilizar la conocida herramienta de las cinco fuerzas, que ayuda a determinar la intensidad de la competencia en el sector y el potencial de rendimiento del mismo. Los factores considerados son: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes (ver Ilustración 5) .[52]

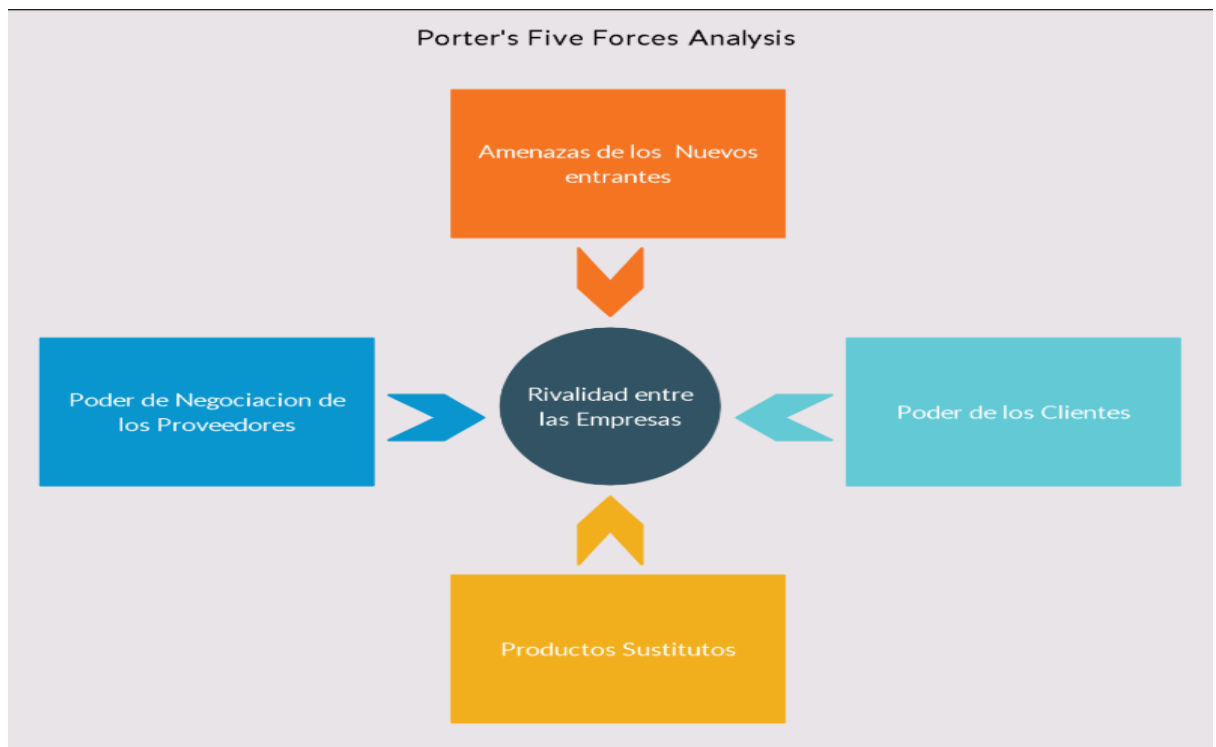


Ilustración 5: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Libro ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior.
Michael Porter

Elaboración. Autores

El conocerlas fuerzas puede ayudar a una empresa a descubrir su posicionamiento e incluso en algunos casos, permite a una empresa cambiar por completo las reglas de una industria

Inicialmente se definió dentro de la empresa un grupo focal conformado por la representante legal, gerente de proyectos, gestor de proyectos, coordinador de calidad y el director de obra con los cuales se realizaron reuniones para contextualizar la empresa y definir cada uno de los factores que intervienen dentro de la organización para su funcionamiento en el margen de la competencia en el sector.

Dentro de la organización se estudiaron los siguientes factores teniendo como guía el Libro ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior de Michael Porter el cual permio definir cada uno de los 5 factores que se deben analizar en toda organización para mirar en que factores la empresa tiene ventajas competitivas y en cuales debe mejorar para generar un valor

diferenciador dentro de su sección de competencia para mejorar su margen de utilidad y cuota en el mercado.

A continuación se describe cada factor de las 5 fuerzas de Michael Porter.

- **F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.** Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.[52]

En la empresa DPE S.A.S se identificaron las siguientes oportunidades con la colaboración del grupo focal de la organización evaluando la primera fuerza competitiva de Michael Porter

- ✓ Exclusividad del servicio
- ✓ Ejecución de proyectos sociales en zonas no interconectadas
- ✓ Nicho de mercado selecto
- ✓ Conocimiento del cliente
- ✓ Sistema de gestión de regalías

De igual forma dentro de compañía se identificaron amenazas que podrían percutir en un normal funcionamiento de la organización si no se les realice un debido estudio y acompañamiento por parte de la alta gerencia.

- ✓ Cuentan con más alternativas para el mismo servicio ofrecido
 - ✓ Facilidades del cliente para cambiar de empresa
 - ✓ Clientes con alto poder de decisión y prima el precio por encima de otros factores
 - ✓ Demandas Judiciales
 - ✓ Empoderamiento de los clientes
- **(F2) Amenaza de nuevos entrantes.** Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una

empresa del sector eléctrico es altísima. En dicho mercado, la empresa D.P.E Soluciones S.A.S, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. [52]

Posteriormente se procede a identificar las oportunidades para el segundo factor a tener en cuenta según lo expuesto por Michael Porter en su metodología encontrando las siguientes oportunidades para a empresa DPE S.A.S

- ✓ Aplicación de nuevas tecnologías
- ✓ Costo de cambio
- ✓ Facilidad de acceso a las nuevas tecnologías
- ✓ Acceso a canales de distribución
- ✓ Política del país

Ya conocidas las oportunidades dentro de la compañía se procede a identificar las respectivas amenazas que podrían persuadir en el funcionamiento diario de la empresa si no se le realice un debido análisis y acompañamiento por parte de la alta gerencia.

- ✓ Cambio tecnológico
- ✓ Productos y servicios innovadores
- ✓ Política laboral
- ✓ Entrada de nuevos competidores
- ✓ Utilización del Internet

- **(F3) Rivalidad entre los competidores.** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competencia encuentre la empresa D.P.E S.A.S, normalmente será más rentable y viceversa.[52]

Ya conocidas las oportunidades de los 2 primeros factores se continúa con el análisis del factor 3 que tiene incidencia de los demás factores en su análisis, teniendo como resultado el siguiente panorama en oportunidades para DPE S.A.S

- ✓ Nivel de desempleo
- ✓ Desarrollo y uso de las TICS
- ✓ Costo de mano de obra
- ✓ Cantidad de licitaciones
- ✓ Diferenciación en el servicio

De igual forma es esencial para DPE S.A.S el conocer dentro de este factor las amenazas que se pueden generar dentro de su sector de competencia a nivel externo y que de una u otra manera perjudicarían el desempeño normal de la organización

- ✓ Inflación
- ✓ Variación de la TRM
- ✓ Competencia global desigual
- ✓ Agresividad en la competencia
- ✓ Competidores con certificaciones en calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

- **(F4) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Consecutivamente analizando la importancia que genera el conocimiento por parte de toda organización del factor número 4 se procedió con el grupo focal de DPE S.A.S a clasificar las oportunidades que generaran un impacto positivo dentro de la entidad

- ✓ Concentración de proveedores
- ✓ Tratado de Libre Comercio
- ✓ Convenios y creación de consorcios y uniones temporales
- ✓ Ausencia de productos sustitutos Contribución de los proveedores a la

calidad o servicio de la energía eléctrica

Adicionalmente siguiendo la metodología propuesta por Michael Porter la cual nos indica que no es suficiente con identificar las oportunidades de cada sector, si no que se debe profundizar también en las amenazas que podrían afectar a la empresa desde el entorno externo si no se le presta la atención debida, teniendo en cuenta la actual descripción se tuvo como resultado dentro del análisis realizado en DPE S.A.S el siguiente panorama en cuanto a amenazas dentro de este factor

- ✓ Proveedores con alto poder de decisión basado en el precio
 - ✓ Los precios entre proveedores varían para productos de la misma marca y calidad
 - ✓ Disponibilidad de créditos
 - ✓ Tasa de interés
 - ✓ Conflictos sociales
- **(F5) Amenaza de productos sustitutos.** En el caso citado en la primera fuerza, la empresa D.P.E Soluciones S.A.S, puede fijar los precios en solitario y supone normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, se recalca que en los mercados en los que existen muchos productos o servicios iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

Finalmente se analizó las oportunidades más importantes del último factor que podrían generar un valor agregado diferenciador dentro de la competencia de DPE S.A.S en el su mercado de competencia encontrando en su evaluación el siguiente resultado en cuanto a oportunidades.

- ✓ Utilización de energías alternas
- ✓ Valor agregado al servicio
- ✓ Crecimiento de la industria

Luego de realizar el estudio de las oportunidades de la empresa DPE S.A.S en este sector, se procede a identificar con el grupo focal de la empresa las amenazas que deberían catalogar más críticas si se llegara a incursionar en su

nicho de competencia. Realizando el estudio se obtuvieron las siguientes amenazas.

- ✓ Productos y servicios innovadores
- ✓ Servicios no regulados
- ✓ Coste o facilidad de cambio del comprador.

Se debe tener en cuenta que la información de este apartado fue apropiada del perfil de oportunidades y amenazas (POAM) del cual se utilizaron las oportunidades y amenazas para consolidar el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter teniendo como referencia lo citado por Humberto serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica que a través de su metodología nos permite utilizar el perfil de oportunidades y amenazas (POAM) para definir dentro de cada factor de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, cuáles son las oportunidades y cuáles son las amenazas para la organización **(Ver Anexo 1)**

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

- ✓ El poder de negociación de los compradores o clientes en este sub sector es medio, porque la empresa DPE S.A.S debe trabajar en más alternativas para el servicio para abarcar un grupo de clientes más amplio.
- ✓ En la amenazas de los nuevos entrantes es muy difícil que ingrese una industria nueva a esta industria por el alto costo de la misma y además por las legislaciones que la regulan.
- ✓ La rivalidad de los competidores en este sector de la industria para la empresa DPE S.A.S se le generan más oportunidades porque esta compañía está incursionando en otras fuentes de energías alternativas como lo es la energía fotovoltaicas y además trabaja los proyectos en zonas no interconectadas en donde las otras industrias no compiten.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores o vendedores es bajo para DPE S.A.S y le da atraktividad al sub sector, básicamente por la dificultad de diferenciar los productos que ofrecen los proveedores.

- ✓ Amenazas de productos sustitutos la empresa DPE S.A.S tiene un margen de ventaja alto porque la competencia en su sector es mínimo y puede fijar los precios y esto resulta muy rentable para la empresa por la escases de empresas que existen dentro de este sector.
- ✓ En conclusión, el sector eléctrico de trabajo es atractivo, por el mercado potencial por lo cual es esencial que las industrias sigan incursionando en las energías alternativas para lograr mantenerse en el mercado y no perder participación en el mismo.

5.8.2. Cadena de valor

La cadena de valor, popularizada por Michael Porter a finales de los años 80, es una de las herramientas más importantes para el análisis interno. [53]

Para evaluar internamente la organización y examinar las formas que tiene para lograr ventajas competitivas sostenibles, no es posible observar sus actividades en su conjunto, se hace necesario desagregarlas en etapas. Para ello utilizamos la metodología de Porter, Análisis de la Cadena de Valor.[53]

Esta cadena de valor está formada con todas las actividades que la empresa DPE Soluciones S.A.S debe desarrollar para lograr comercializar sus servicios).

En la cadena de valor desarrollada en la empresa DPE Soluciones S.A.S se identificaron y documentaron cada una de las actividades que aportan una porción del valor asociado del servicio final ofrecido por la organización y, igualmente, representa una porción del costo total del servicio prestado

El objetivo principal por el cual se diseñó la cadena de valor para la empresa DPE Soluciones S.A.S, fue para identificar las fuentes de la organización que le generan las ventajas competitivas dentro de su entorno , que son las áreas en la cual la compañía más contribuye a la generación de valor

Dentro de este marco, las actividades de cadena de valor de D.P.E Soluciones S.A.S las clasificamos en seis actividades primarias que son: Marketing y Ventas, operaciones, logística externa, ejecución de obra, clientes y otros clientes

Paralelamente, se tienen las actividades de apoyo, que tal como lo indica su

nombre, prestan apoyo no sólo a las actividades primarias sino también entre sí. Estas son: Dirección general y de recursos humanos, organización interna y tecnológica, infraestructura y ambiente y finalmente abastecimiento

El análisis que a continuación se muestra fue desarrollado en conjunto con la representante legal, gerentes y jefes de áreas de la empresa, los cuales aportaron información a través de entrega de documentos y archivos sobre datos específicos de la empresa, el resultado se muestra en el siguiente apartado. **(Ver Anexo 2)**



Ilustración 6: Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: Apropiada del artículo Marketing de Servicios Reinterpretando la Cadena de Valor de Gustavo Alonso

Como se puede analizar en el apartado anterior, existen dos tipos de actividades: las primarias y las de apoyo

En la parte inferior de la cadena de valor de la empresa DPE Soluciones S.A.S se puede ver las actividades primarias, que son las que interrelacionan a través de eslabones para unir todas las actividades que la empresa requiere para generar el servicio para sus clientes, desde un punto de vista físico, así como su transferencia y servicios postventa

Por otro lado, en la parte superior de la cadena de valor de la empresa, aparecen las actividades de apoyo, que son aquellas que sirven de soporte para la realización de actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa

A la derecha de la cadena de valor de la empresa se encuentra el margen, que refleja el aporte de todas las actividades de la empresa que interrelacionadas a través de eslabones contribuyen a conseguir un mayor margen de beneficios para la compañía.

Pasaremos a continuación a ver con detalle las dos tipos de actividades que aparecen en la cadena de valor:

5.8.3. Actividades primarias:

- **Marketing y ventas:** Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

Como hemos visto, las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.[54]

Teniendo en cuenta la parte teórica se procede a describir para la empresa DPE S.A.S las actividades que generan valor en el primer eslabón de la cadena de valor, mostrando así el siguiente resultado en cuantas alas actividades.

- ✓ Gestión de Proyectos

- ✓ Reuniones con las partes interesadas

- **Operaciones:** Recoge aquellas actividades encaminadas a la obtención del servicio final prestado.

En segunda medida se analiza el segundo eslabón de la cadena de valor, constituyendo con el grupo focal de la organización las actividades que generan valor en el eslabón para la empresa DPE S.A.S para la obtención del servicio final.

- ✓ Topografía
- ✓ Diseño
- ✓ Dibujo
- ✓ Gestión ante el operador de red
- ✓ Formulación y planificación del proyecto

- **Logística de salida:** Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.

En el análisis del 3 eslabón de la cadena de valor se constituye que las actividades que agregan más valor dentro de la compañía en el proceso logístico son las siguientes.

- ✓ Radicación del proyecto ante cualquier fondo de inversión
- ✓ Gestión de licitaciones

- **Ejecución de obras:** Esta actividad se encamina a al desarrollo de los proyectos de la organización

En el análisis del 4 eslabón de la cadena de valor se logra identificar que este es el que más aporta valor a la compañía, consiguiente es el eslabón más importante para la empresa DPE S.A.S porque es el que proporciona los recursos económicos para su funcionamiento.

- ✓ Gestión de comunicaciones
- ✓ Gestión de calidad del proyecto

- ✓ Construcción de redes eléctricas
- ✓ Construcción de redes fotovoltaicas
- **Clientes:** Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no ¡a la calidad que él mismo termina percibiendo!

Un mismo cliente muy posiblemente no sea el mismo cliente si nos vuelve a elegir y seguramente no será igual al próximo, aunque sí seguirá siendo un eslabón a tener en cuenta.[55]

En este marco, el fluir de conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado.

¿Cómo hacer para limitar los posibles efectos adversos del no control de este eslabón? Armonizando las demás vinculaciones entre los eslabones de modo tal de propiciar un contexto lo suficientemente invariable, aunque flexible al mismo tiempo, que permita minimizar los posibles desvíos en lo que respecta a la conducta y accionar del cliente que puedan afectar la calidad del servicio.

No es necesario aclararlo, no obstante destaco la obviedad que los clientes no son eslabones prescindibles en esta nueva cadena de valor.

Analizando el 5 eslabón de la cadena de valor con el equipo de trabajo de DPE S.A:S se logra evidenciar que esta etapa aporta una porción considerable de valor a la empresa, porque dependiendo de la calidad del servicio que ofrezca la empresa se gana la confianza de los entes para ser tenida en cuenta en primer lugar para el desarrollo de futuros proyectos con los entes encargados de ofrecer los proyectos, con lo anterior se puede decir que las actividades que generan valor dentro del marco expuesto anterior son las siguientes.

- ✓ **Entes públicos**
- ✓ Gobernación
- ✓ Alcaldías

- ✓ Electro Huila
 - ✓ **Entes privados**
 - ✓ LA CEO
- **Otros clientes.** No contentos con la complejidad que acabamos de revisar en el eslabón anterior, debemos pensar también que existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas. Motivo por el cual aparece aquí otro condimento cuya sazón incide también directamente en la calidad de la prestación.[55]

¿De qué elementos disponemos para que la convivencia entre distintos clientes se desarrolle de la mejor manera? Segmentación es la palabra clave. En la medida que nuestro público objetivo reúna perfiles lo más homogéneos posible, estaremos minimizando la posibilidad de surgimiento de ruidos, pero, en rigor de verdad, es muy difícil pensar en que la calidad del servicio no se verá afectada.

Son estos eslabones primarios los responsables más directo en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible. Así las cosas, cada uno de estos eslabones se erige en una fuente de ventajas competitivas, en tanto y en cuanto seamos capaces de maximizar la contribución de cada uno de ellos al todo como emergente.[55]

Asimismo, respetando el espíritu de la herramienta original, recordemos que ningún eslabón es independiente del resto, razón más que suficiente para aceptar que las interrelaciones existentes entre ellos también deben ser optimizadas y también pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia.

Finalmente con el grupo focal de la empresa se estudió el último eslabón de la cadena de valor, llegando a la siguiente conclusión que no basta con satisfacer los requerimientos de los entes reguladores si no también hay que tener en cuenta el punto de vista de los usuarios finales que van quedar con el servicio que en segundo plano vendrían siendo los otros clientes de la empresa porque de acuerdo a su veredicto se pueden considerar las obras que realice la empresa como un éxito o como un fracaso por el grado de aceptación del trabajo por parte de las

comunidades.

- ✓ Usuarios o beneficiarios de los proyectos

5.8.4. Actividades de apoyo

Para la empresa DPE S.A.S no es suficiente contar con los 6 eslabones primarios si no que debe tener unos eslabones de apoyo que ayuden a la organización a desarrollar las operaciones diarias de la compañía y así le ofrezcan el aporte ideal a las actividades del eslabón primario para que logre funcionar de forma adecuada.

- **Dirección General y de Recursos Humanos.** A mi juicio, en cualquier organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa. De una buena vez y para siempre debemos dejar de pensar que el marketing es tarea exclusiva del departamento de marketing, entonces las demás áreas deben solo pensar en su tarea específica en lugar de pensar en el cliente. El modelo de los compartimientos estancos respecto de los cuales nos alertara Ortega y Gasset⁹ está más que perimido y resulta absolutamente extemporáneo a las condiciones y exigencias de los mercados de hoy.[55]

No tiene sentido siquiera pensar aquí si el cliente tiene o no la razón. El cliente es mucho más que eso, el cliente es la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida

En el primer eslabón de apoyo se analiza que es muy importante para el normal funcionamiento de la empresa, porque sin el recurso humano óptimo es imposible garantizar el funcionamiento de la estructura organizacional con lo mencionado anteriormente las actividades de apoyo en este eslabón son las siguientes.

- ✓ Gestión de proyectos
- ✓ contratación de personas según las condiciones contractuales de las licitaciones

- **Organización interna y tecnología.** Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada.[55]

La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

Teniendo en cuenta la parte teórica se presenta a continuación las actividades que van permitir dentro de la empresa la ejecución ágil de los procesos.

- ✓ PMI
- ✓ MGA
- ✓ BPM

- **Infraestructura y ambiente.** En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados a nuestro eslabón anterior, en esta nueva propuesta se cambia el sentido. Aquí, infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente.[55]

Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento, moldean el ambiente marco del servicio. Esto es, por ejemplo, en una casa de comidas rápidas, la promesa “calidad, servicio y limpieza” debe reflejarse y expresarse, en términos concretos y simbólicos, a través de los componentes indicados al principio de este párrafo.

En el eslabón de apoyo 3 de la cadena de valor se analizó que es uno de los lumbrales más importantes de la empresa DPE S.A.S, porque en este eslabón es que asignan los recursos a la compañía y se le dan los diferentes trámites para su utilización

- ✓ Administración General
 - ✓ Contabilidad
 - ✓ Gestión del costo
- **Abastecimiento.** Hemos llegado juntos a la única actividad que no ha sufrido cambios respecto de la herramienta que ya conocíamos. Si bien en este caso se ha transformado en un eslabón, conserva su importante función en lo que respecta a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target.
 - Optimizar la gestión de abastecimiento en nuestra nueva cadena de valor en pos de lograr ventajas competitivas, significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad. [55]

En el último eslabón de apoyo de la empresa DPE S.A.S se muestran las actividades que debe tener la empresa muy en cuenta para poder desarrollar los proyectos eléctricos

- ✓ Compra de Materiales Eléctricos
- ✓ Equipos de oficina
- ✓ Maquinaria

5.8.5. Margen de servicio.

El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar. [55]

El margen es la ganancia o utilidad que se genera en la empresa después de desarrollar todas las actividades de la compañía

Análisis de la Cadena de Valor. Realizando el respectivo análisis de la herramienta de diagnóstico denominada cadena de valor se logra llegar a la conclusión con el grupo focal de la empresa que el eslabón que más le agrega valor a la compañía es el eslabón de ejecución de la obra porque es en este eslabón en donde se logran las utilidades para la compañía DPE S.A.S

5.9. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

La Empresa DPE Soluciones S.A.S como todo ente económico posee Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

5.9.1. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

- **Oportunidades:** Dentro de la organización se definió un grupo focal para lograr clasificar por cada factor qué criterios se podrían tomar como una oportunidad en la compañía, realizando el análisis de acuerdo a lo propuesto por Humberto Serna en su libro gerencia estratégica se identificaron un total de 17 oportunidades para empresa DPE S.A.S [24]
- **Amenazas:** De igual forma para el estudio de las amenazas se definió un grupo focal para lograr clasificar por cada factor qué criterios representan una amenaza en la compañía, realizando el análisis de acuerdo a lo propuesto por Humberto Serna en su libro gerencia estratégica se identificaron un total de 14 amenazas para empresa DPE S.A.S [24]

Posteriormente se posee a organizar esta información a través de un perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), compuesto por 5 factores: factores económicos, factores tecnológicos, factores competitivo, factores políticos, factores sociales; para identificar las oportunidades y amenazas en el medio que se generan a nivel organizacional de la empresa DPE S.A.S, las cuales se muestran en la Tabla 6

Tabla 6: Listado perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

N°	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES ECONÓMICOS		
1	COSTO DE MANO DE OBRA	INFLACIÓN
2	TLC	VARIACIÓN DE LA TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO
3	NEGOCIACIONES CON EL EXTERIOR	DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO
4	NIVEL DE DESEMPLEO	TASAS DE INTERÉS
5		COMPETENCIA GLOBAL DESIGUAL
FACTORES TECNOLÓGICOS		
1	DESARROLLO Y USO DE LAS TICS	CAMBIO TECNOLÓGICO

N°	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
2	FACILIDAD DE ACCESO A NUEVA TECNOLOGÍA	PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES
3	APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS A LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	UTILIZACIÓN DE INTERNET
FACTORES COMPETITIVOS		
1	CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA
2	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	
FACTORES POLÍTICOS		
1	POLÍTICA DEL PAÍS	POLÍTICA LABORAL
2	LICITACIONES	
3	SISTEMA DE GESTIÓN DE REGALÍAS	
4	PROGRAMAS PÚBLICOS DE CAPACITACIÓN	
FACTORES SOCIALES		
1	DIFERENTES TIPOS DE COMUNIDADES (afros, campesinos, indígenas)	PAROS
2	COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE	CONFLICTO ARMADO
3	PROYECTOS SOCIALES	NIVEL DE INSEGURIDAD Y DELINCUENCIA

Fuente: Información adaptada del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez

5.9.2. Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo E.F.E

Luego de identificar las oportunidades y amenazas presentes en el medio en cada una de las variables, se asignó un peso para los factores en 1% a 10% a consideración de la importancia que considere el grupo focal de la para cada uno de los factores, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito. Independientemente de que el factor clave represente una oportunidad o una amenaza, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar el 100%. [24]

Adicionalmente se aplica una valoración entre 1 y 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación=4); una

amenaza menor (calificación=1), una oportunidad menor (calificación=1) o una oportunidad mayor (calificación=4 o 3)

Por último se multiplica el peso de cada factor por su valoración correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.[24]

Tabla 7: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	COSTO DE MANO DE OBRA	5,00%	4	0,2
2	TLC	2,00%	2	0,04
3	NEGOCIACIONES CON EL EXTERIOR	2,00%	1	0,02
4	NIVEL DE DESEMPLEO	2,00%	1	0,02
5	DESARROLLO Y USO DE LAS TICS	5,00%	1	0,05
6	FACILIDAD DE ACCESO A NUEVA TECNOLOGÍA	2,00%	2	0,04
7	APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS A LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	2,00%	2	0,04
8	CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	5,00%	4	0,2
9	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	4,00%	3	0,12
10	PRODUCTOS SUSTITUTOS	2,00%	3	0,06
11	POLÍTICA DEL PAÍS	2,00%	3	0,06
12	LICITACIONES	10,00%	4	0,4
13	SISTEMA DE GESTIÓN DE REGALÍAS	2,00%	4	0,08
14	PROGRAMAS PÚBLICOS DE CAPACITACIÓN	2,00%	1	0,02
15	DIFERENTES TIPOS DE COMUNIDADES (afros, campesinos, indígenas)	2,00%	3	0,06
16	COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE	3,00%	2	0,06
17	PROYECTOS SOCIALES	4,00%	3	0,12
TOTAL OPORTUNIDADES		56%		1,59
Amenazas				
1	INFLACIÓN	2,00%	2	0,04
2	VARIACIÓN DE LA TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO	2,00%	2	0,04
3	DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO	4,00%	2	0,08
4	TASAS DE INTERÉS	4,00%	2	0,08
5	COMPETENCIA GLOBAL DESIGUAL	2,00%	1	0,02
6	CAMBIO TECNOLÓGICO	7,00%	2	0,14
7	PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES	9,00%	2	0,18
8	UTILIZACIÓN DE INTERNET	2,00%	4	0,08

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
9	AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA	2,00%	1	0,02
10	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	2,00%	3	0,06
11	POLÍTICA LABORAL	2,00%	3	0,06
12	PAROS	2,00%	2	0,04
13	CONFLICTO ARMADO	2,00%	2	0,04
14	NIVEL DE INSEGURIDAD Y DELINCUENCIA	2,00%	2	0,04
TOTAL AMENAZAS		44%		0,92
Total		100%		2,51

Fuente: Información adaptada del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez

Para establecer el total ponderado, se sumó las calificaciones de cada variable y se obtuvo una calificación de 2,51 lo cual significa que a nivel organizacional la empresa DPE Soluciones S.A.S tiene una posición externa de fuerza favorable, debida al que el peso ponderado de las oportunidades de 1,59 que es mejor a 0,92 correspondiente a las amenazas

5.9.3. Perfil de capacidad interno (PCI)

- **Fortalezas:** Con el grupo focal de DPE S.A.S se definió un grupo de elementos para lograr clasificar de acuerdo a la lista de factores expuesto por Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica que fortalezas de esas se ajustan más a lo que la empresa está buscando internamente, con lo que se logró encontrar que la empresa tiene 17 fortalezas [24]
- **Debilidades:** Con el grupo focal de DPE S.A.S se definió un grupo de elementos para lograr clasificar de acuerdo a la lista de factores expuesto por Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica cuales de estos elementos se podrían considerarse debilidades, con el análisis se lograron encontrar 25 debilidades [24]

Se ejecuta un perfil de capacidad interna, compuesto por 5 condiciones: Capacidad Directiva, Capacidad competitiva, Capacidad financiera, Capacidad Tecnológica y capacidad de Talento Humano; para identificar las fortalezas y debilidades que se generan a nivel organizacional de la empresa DPE Soluciones S.A.S, las cuales se muestran en la Tabla 8

Tabla 8: Listado de criterios perfil de capacidad interna PCI

N°	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA		
1	RESPUESTA FRENTE A LAS DIFICULTADES	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
2		DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
3		OBJETIVOS EMPRESARIALES
4		ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN
5		DOCUMENTACIÓN DE CARGOS Y PROCESOS
6		CONTROL DE PROCESOS
7		ÍNDICE DE DESEMPEÑO
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
1	NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA	MANTENIMIENTO
2	RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA
3		USO DE LAS TIC
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
1	BIENESTAR LABORAL	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
2	CLIMA ORGANIZACIONAL	CAPACITACIÓN
3	EXPERIENCIA	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
4	DISPONIBILIDAD Y ROTACIÓN DEL RECURSO HUMANO	
CAPACIDAD COMPETITIVA		
1	COSTO DEL SERVICIO	INFRAESTRUCTURA
2	HABILIDAD PARA COMPETIR POR PRECIO	SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO
3	COSTO DE DISTRIBUCIÓN O LOGÍSTICO	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS
4	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	INVENTARIOS
5	CALIDAD DEL SERVICIO	PROMOCIONES
6	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL SECTOR
7		PUBLICIDAD
8		CANAL DE DISTRIBUCIÓN
9		VALOR AGREGADO AL SERVICIO
10		INNOVACIÓN EN EL SERVICIO
CAPACIDAD FINANCIERA		
1	ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL	INDICADORES FINANCIEROS
2	LIQUIDEZ	AHORRO DE SEGURIDAD
3	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	
4	RENTABILIDAD	

Fuente: Información adaptada del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez

5.9.4. Matriz Valorativa De Resultados de Análisis Interno E.F.I

Luego de identificar las fortalezas y debilidades en cada una de las categorías, se asignó un peso de 1% a 5% a cada uno de los factores, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar el 100%.

Adicionalmente se aplica una valoración entre 1 y 4 en cada uno de los factores a consecuencia de mostrar si el factor simboliza una debilidad mayor (calificación=1); una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3) o una fuerza mayor (calificación=4).

Por último se multiplica el peso de cada factor por su valoración correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.[24]

Tabla 9: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	RESPUESTA FRENTE A LAS DIFICULTADES	4,00%	3	0,12
2	NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA	1,50%	3	0,045
3	RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS	1,50%	3	0,045
4	BIENESTAR LABORAL	1,50%	4	0,06
5	CLIMA ORGANIZACIONAL	3,00%	4	0,12
6	EXPERIENCIA	4,00%	4	0,16
7	DISPONIBILIDAD Y ROTACIÓN DEL RECURSO HUMANO	1,50%	4	0,06
8	COSTO DEL SERVICIO	1,50%	4	0,06
9	HABILIDAD PARA COMPETIR POR PRECIO	1,50%	3	0,045
10	COSTO DE DISTRIBUCIÓN O LOGÍSTICO	1,50%	3	0,045
11	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	1,50%	3	0,045
12	CALIDAD DEL SERVICIO	4,00%	4	0,16
13	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	1,50%	4	0,06
14	ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL	1,50%	4	0,06
15	LIQUIDEZ	5,00%	4	0,2

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
16	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	5,00%	3	0,15
17	RENTABILIDAD	4,00%	4	0,16
TOTAL FORTALEZAS		44,00%		1,595
Debilidades				
1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5,00%	2	0,1
2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	1,50%	1	0,015
3	OBJETIVOS EMPRESARIALES	1,50%	1	0,015
4	ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN	1,50%	2	0,03
5	DOCUMENTACIÓN DE CARGOS Y PROCESOS	5,00%	2	0,1
6	CONTROL DE PROCESOS	5,00%	1	0,05
7	ÍNDICE DE DESEMPEÑO	3,00%	2	0,06
8	MANTENIMIENTO	1,50%	2	0,03
9	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	1,50%	2	0,03
10	USO DE LAS TIC	1,50%	2	0,03
11	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	5,00%	1	0,05
12	CAPACITACIÓN	1,50%	2	0,03
13	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1,50%	1	0,015
14	INFRAESTRUCTURA	1,50%	2	0,03
15	SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO	1,50%	1	0,015
16	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	1,50%	2	0,03
17	INVENTARIOS	1,50%	2	0,03
18	PROMOCIONES	1,50%	2	0,03
19	RECONOCIMIENTO DE LA EMRESA EN EL SECTOR	1,50%	2	0,03
20	PUBLICIDAD	1,50%	2	0,03
21	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	1,50%	2	0,03
22	VALOR AGREGADO AL SERVICIO	3,00%	2	0,06
23	INNOVACIÓN EN EL SERVICIO	1,50%	2	0,03
24	INDICADORES FINANCIEROS	3,00%	1	0,03
25	AHORRO DE SEGURIDAD	1,50%	1	0,015
TOTAL DEBILIDADES		56,00%		0,915
Total		100%		2,51

Fuente: Información adaptada del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez

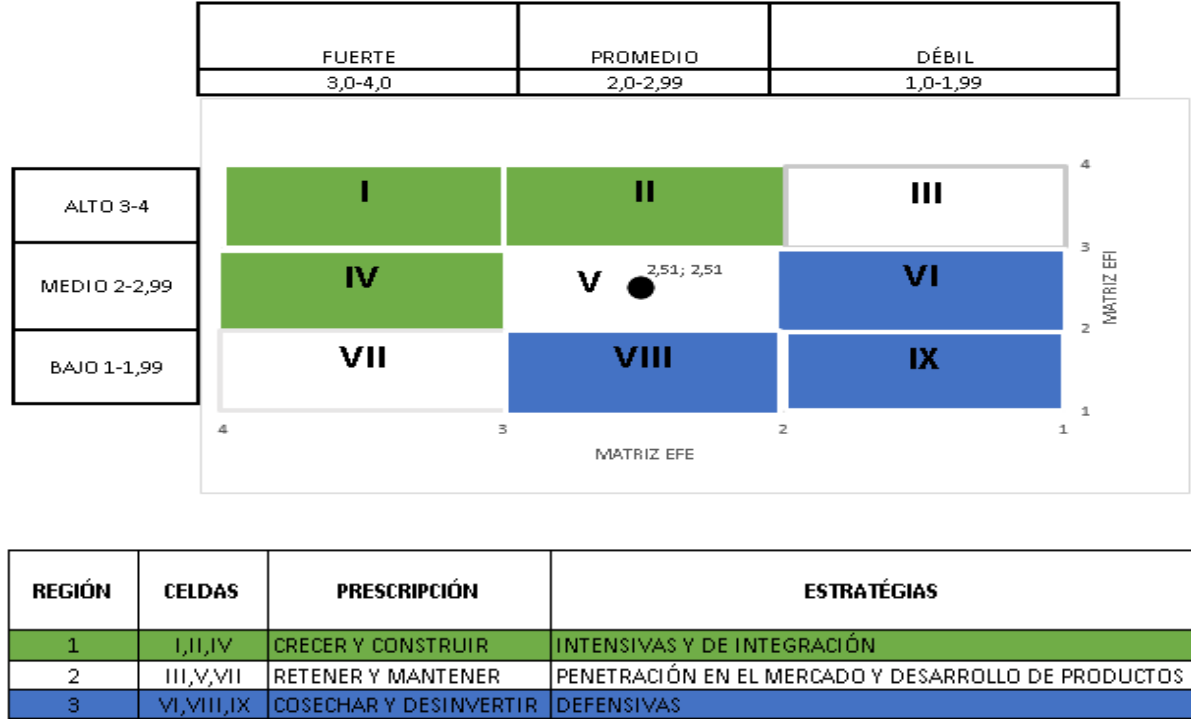
Para determinar el total ponderado, se sumó las calificaciones de cada variable y se obtuvo una calificación de 2,51 lo cual significa que el nivel organizacional de la empresa DPE Soluciones S.A.S tiene una posición interna de fuerza favorable,

debido al que el peso ponderado de las fortalezas de 1,595 es mayor al de las debilidades 0,915

5.9.5. Matriz interna-externa (MIE)

Posteriormente se realiza la matriz de valoración externa-interna para analizar en qué cuadrante se encuentra posicionada la empresa y determinar cuáles son las estrategias que se deben crear dentro de la compañía para constituir la matriz DOFA.[24]

Para la realización de la matriz externa-interna se toma la calificación total de la matriz de evaluación externa (MEFE) y la calificación total de la matriz de valoración interna (MEFI) y posteriormente se halla el promedio de las 2 valoraciones y se ubica en el gráfico de burbujas para observar en que cuadrante se posiciona a organización y que estrategias adoptar para mejorar o mantener la empresa dentro de su mercado de competencia como se muestra en la siguiente grafica (ver Grafica 14). [24]



Gráfica 14: Matriz Interna-Externa MIE

Fuente: apropiado del articulo estrategias de desarrollo mediante análisis estratégico

Como se logra apreciar en el gráfico 14, la empresa DPE Soluciones S.A.S se posiciona en el cuadrante numero V en cual indica por definición en el gráfico interno-externo que si la empresa cae dentro de este cuadrante, la organización debe mantener y retener su posición en el mercado y empezar a crear estrategias de penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos o servicios para tener una mayor participación en el sector que compite

5.9.6. DOFA

A continuación se buscara de determinar mediante el análisis DOFA tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa DPE Soluciones S.A.S.

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.[24]

Para la elaboración de la matriz DOFA se utilizó los factores evaluados en el perfil de capacidad interna (PCI), de igual forma se usó el perfil de oportunidades y amenazas (POAM) en los cuales se determinaron una lista de fortalezas y debilidades y una lista de oportunidades y amenazas las cuales fueron trasladadas a la matriz DOFA para posteriormente diseñar las estrategias a nivel organizacional de acuerdo a los cruces FO, FA, DO, DA como muestra en el siguiente anexo (**ver Anexo 3**)

- **Estrategias a nivel organizacional para la empresa DPE Soluciones S.A.S.**

Para la realización de las iniciativas estrategias a nivel organizacional fue necesario comparar los factores y que estos estuvieran alineados a las estrategias recomendadas en la matriz de evaluación interna-externa para la empresa.

Posteriormente el resultado obtenido en la matriz DOFA se establecieron las estrategias FO, con la cual se determinó las fortalezas internas que tiene la organización con el fin de acceder a todas las oportunidades que tiene la organización en el panorama externo, estrategias DO, con estas estrategias se busca derrocar las debilidades utilizando como punto de inflexión las oportunidades del medio que compite la organización, estrategias DA, conducentes a minimizar los peligros potenciales en la sección donde las debilidades se intercepten con las amenazas y finalmente las estrategias FA, dirigidas a estrategias para mitigar el impacto de las amenazas identificadas para la empresa utilizando como defensa las fortalezas existentes dentro de la compañía.

Finalmente en el análisis que se realizó se identificaron 43 estrategias, y para el desarrollo del proyecto solo nos enfocamos en la estrategia número 33 que nos indica específicamente que la empresa debe establecer objetivos empresariales para el direccionamiento estratégico y poder desarrollar soluciones estructurales para competir con las empresas que están en el mercado esta estrategia le permitiría a la empresa DPE Soluciones S.A.S la penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos tal y como se indica en el diagnóstico inicial con la matriz MIE para ver la estrategia ver tabla 10

Tabla 10: Estrategia organizacional

N°	ESTRATEGIAS		TÁCTICAS
33	D1,D2,D3-A5,A9	ESTABLECER OBJETIVOS EMPRESARIALES PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PODER DESARROLLAR SOLUCIONES ESTRUCTURALES PARA COMPETIR CON LAS EMPRESAS QUE ESTÁN EN EL MERCADO	1. identificación de objetivos
			2. identificación de los objetivos y los beneficiarios
			3. fijar plazo de realización
			4. identificar los posibles obstáculos
			5. identificar las habilidades y conocimientos requeridos
			6. identificar los departamentos o personas que van a trabajar
			7. desarrollar un plan de acción
			8. establecer un periodo de evaluación
			9. comparación grafica del avance

Fuente: Elaboración Propia

A las respectivas estrategias con el fin de generar un estudio más completo se le asignaron tácticas las cuales fueron calificadas mediante los siguientes criterios

Plazo de ejecución: En el plazo de ejecución se tiene en cuenta el periodo de tiempo que transcurre entre inicio y la finalización de cada una de las estrategias diseñadas para la compañía, esto depende del grado de complejidad que se tenga en el desarrollo de las estrategias a través de las tácticas. Ver en la Tabla 11

Tabla 11: Escala de plazo de ejecución de la estrategia

PLAZO	
1	Corto
2	Mediano
3	Largo

Fuente: Información adaptada del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez

Con relación al plazo de ejecución de las estrategias se obtiene un consolidado de tácticas de 135 a corto plazo, 60 a mediano plazo y 15 a largo plazo. En la

siguiente grafica se presentan los valores porcentuales de los plazos de ejecución.



Gráfica 15: Plazo de ejecución

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la gráfica se puede analizar que el 66% de las tácticas pueden ser desarrolladas en la empresa en un plazo corto de ejecución, mientras que el 28% de las tácticas se podrían ejecutar en la empresa en un mediano plazo y finalmente solamente el 6% de las tácticas representarían un tiempo más extenso de ejecución para la empresa que en este caso sería un plazo de ejecución a largo plazo

- **Dificultad:** Este puede ser un factor muy importante a tener en cuenta, porque puede llevar a determinar la consecución, o no de la misma, se procedió a priorizarlas de menor a mayor de acuerdo al grado de dificultad que le exija cada una de las estrategias. Ver en la tabla 12

Tabla 12: Escala de dificultad de la estrategia

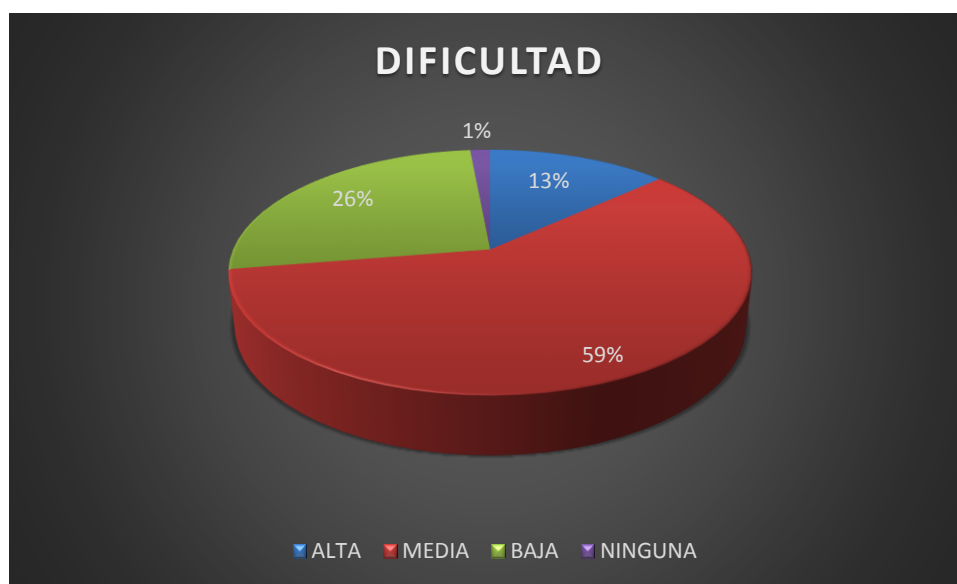
DIFICULTAD	
1	Alto
2	Medio
3	Bajo

4	Ninguna
---	---------

Fuente: Información adaptada del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez

En el grado de dificultad como valor total asociado salieron 210 tácticas de las cuales 30 corresponden a tácticas que tienen una alta dificultad para implementación dentro de la compañía, mientras que 124 de las tácticas corresponden a una dificultad media que para la parte directiva sería un poco más fácil de desarrollar dentro de la empresa y posteriormente 53 de las tácticas tienen una dificultad de ejecución baja que podrían desarrollar de manera fácil y finalmente 3 de las tácticas no representa ninguna dificultad para su puesta en marcha dentro de la compañía

Para mirar los valores asociados en porcentajes. Ver gráfica 15



Gráfica 16: Nivel de Dificultad

Fuente: Elaboración Propia

Analizando el nivel de dificultad desde un panorama porcentual podemos concluir que el 13% de las tácticas representan una alta dificultad de ejecución, mientras que el 50% significa un valor de dificultad promedio o de dificultad media y consecutivamente el 26% corresponde a un nivel de dificultad bajo y por último el 1% no representa ninguna dificultad

- **Impacto:** Es el resultado final obtenido con la ejecución de la estrategia para a empresa, medida a través del grado de mejora conseguido .ver tabla 13

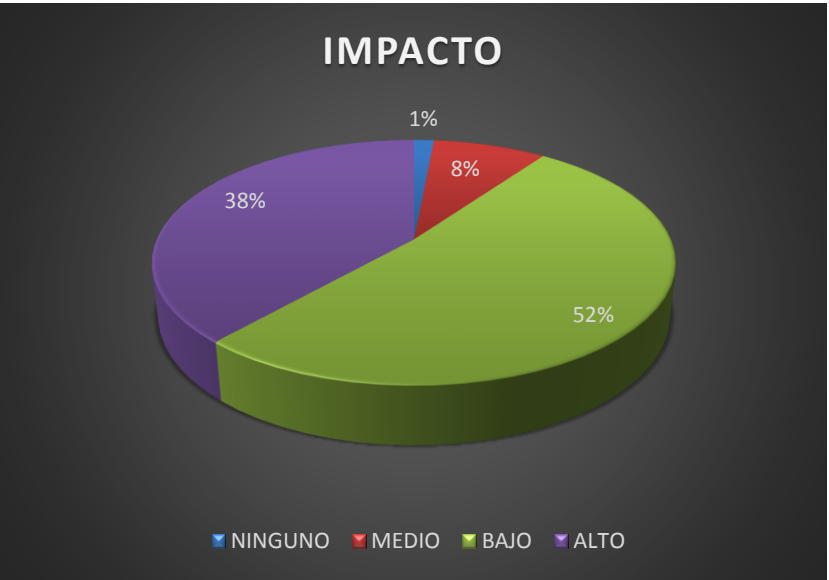
Tabla 13: Escala de Impacto de la estrategia

Impacto	
1	Alto
2	Medio
3	Bajo
4	Ninguno

Fuente: Información adaptada del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez

En la escala de impacto se evaluó que estrategias generaban más valor agregado a la empresa como valor total asociado salieron 210 tácticas de las cuales 3 corresponden a tácticas que no tienen ningún impacto para implementación dentro de la compañía, mientras que 17 de las tácticas corresponden a un impacto medio que para la parte directiva sería un poco más fácil de desarrollar dentro de la empresa y posteriormente 108 de estas tácticas tienen un impacto de ejecución baja y finalmente 82 de las tácticas representan un nivel de impacto alto al ser implementadas dentro de la compañía

Para mirar los valores asociados en porcentajes ver gráfica 16



Gráfica 17: Escala de Impacto

Fuente: Elaboración propia

Analizando el impacto que generan las tácticas dentro de la empresa, en ese panorama porcentual como se muestra en la gráfica se podría concluir que el 1% de las tácticas no representa ningún tipo de impacto para lo busca lograr la alta gerencia, mientras que el 38% genera un impacto muy alto al ser incorporadas en la organización y posteriormente el 52% de las tácticas se posicionan como tácticas de bajo impacto y finalmente el 8% de las tácticas se posicionan en el nivel medio al ser tenidas en cuenta por parte de la empresa

Para visualizar cada una de las estrategias y tácticas propuestas para la empresa **(ver anexo 4)**

5.10. ANÁLISIS PESTAL

El análisis PESTAL (compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales) es una herramienta de gran utilidad para identificar y comprender los factores críticos que determinan el crecimiento o declive del sector industrial y el mercado, consecuentemente de la posición, el potencial y la dirección de la empresa.[27]

Para la elaboración del pestal se definió un grupo focal dentro de la empresa para definir a través de una lluvia de ideas los factores más relevantes que afectan en el momento en la empresa y los que podrían afectar en un futuro a la empresa (Ver tabla 14)

Para ver el análisis pestal de DPE S.A.S completo ver anexo 5

Tabla 14: Análisis Pestal

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		CORTO (< 4 meses)	MEDIANO (4 - 12 meses)	LARGO (>12 meses)	
POLÍTICO	Reciente cambio de gobernador, alcalde y concejales			x	Indiferente

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		CORTO (< 4 meses)	MEDIANO (4 - 12 meses)	LARGO (>12 meses)	
	Convenios con Alcaldías	x	x		Positivo
	Presupuestos del gobierno	x	x		Positivo
	licitaciones en parte eléctrica	x	x	x	Positivo
	Movimientos Políticos		x		Positivo
	Sistema de gestión de Regalías (SGR)			x	Positivo
ECONÓMICO	Cambios del valor del Dólar	x	x	x	Negativo
	Tasas de empleo	x	x		Negativo
	Anticipos	x	x		Positivo
	Decisiones económicas de otros	x	x		Indiferente
	Financiaciones			x	Positivo
	Capital	x	x		Positivo
SOCIAL	Diferentes tipo de comunidades (afros, campesinos, indígenas)	x	x		Positivo

	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			CORTO (< 4 meses)	MEDIANO (4 - 12 meses)	LARGO (>12 meses)	
	Paros	Bloqueos de vías al ingreso de los municipios		x	x	Negativo
	Conflicto Armado	Paro de actividades por riesgos en los trabajadores	x	x		Negativo
	compañía energética de occidente	Aceptación de planos por CEO		x	x	Positivo
	Religiones, creencias	Acuerdos con comunidades religiosas en proyectos			x	Indiferente
TECNOLÓGICO	Internet	Velocidad y acceso a la red	x			Positivo
	software en la nube	Manejo de información de los proyectos			x	Positivo
	Robo de información	Piratas informativos del webcollab		o	o	Negativo
AMBIENTAL	Consumo de recursos	Consumos de papel, agua, energía	o			Negativo
	Reciclaje	Re utilización de residuos	x	x	x	Positivo
	Contaminación	Generación de contaminantes al ambiente			o	Negativo
	aprovechamiento forestal	Actividad de poda y tala en los proyectos		x		Positivo

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		CORTO (< 4 meses)	MEDIANO (4 - 12 meses)	LARGO (>12 meses)	
	riesgos naturales			o	Negativo
LEGAL	Nueva normatividad			o	Negativo
	Trámites y servicios con intervinientes		o	o	Negativo

Fuente: Elaboración Propia

En la realización de este análisis se estudiaron 27 factores que podrían afectar a la compañía obteniendo como resultado el siguiente escenario que dentro de los factores que representan un balance positivo para la compañía se identificaron 14, mientras que 10 de los factores podrían representar una amenaza para la organización a futuro y finalmente se identificaron 3 factores que eran indiferentes

Para ver los resultados de manera porcentual (ver Gráfica 18)



Gráfica 18 : Análisis PESTAL

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico el 52% del total de los factores evaluados representan un balance positivo para la agrupación, consecutivamente el 37% de los factores representan una amenaza para la empresa ya sea para el momento o para el futuro y finalmente el 11% de los factores evaluados no representa ningún balance para la asociación

CAPITULO 3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

6. ELABORAR EL MAPA ESTRATÉGICO PARA CONSTITUIR LA MISIÓN, VISIÓN Y LAS ESTRATEGIAS QUE SE UTILIZARAN PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PLANTEADOS.

6.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa elige, entre diferentes vías alternativas, la que considere más adecuada para lograr los objetivos formulados. Por lo general, se diseña una planeación global a largo plazo.

La planificación estratégica requiere cuatro etapas claramente definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.[56]

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no aparecieron sino hasta principios de la década de 1960. Anteriormente la Administración se realizaba bastante bien a través de la planeación de operaciones, pero, con el desarrollo permanente de la demanda total era difícil interrumpir los negocios, incluso en el caso de una gestión deficiente.[56]

La planificación estratégica ayuda a la dirección a guiar la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues ayuda al desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.[8]

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.[56]

6.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se muestra esquema del Proceso de Planificación Estratégica.

- Objetivos
- Estrategias
- Recursos

- Implementación
- Seguimiento
- Evaluación

6.2.1. Objetivos

Los fines o metas desarrolladas a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. La implantación de objetivos exige que la empresa prevea qué es lo más posible que acontezca en el futuro. Una previsión sensata permite a la empresa establecer objetivos que sean retadores y sensatos.

Los objetivos proveen conexión en el proceso de toma de decisiones; igualmente muestran las prioridades de la empresa y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa permanecería en la incertidumbre, sin propósito conocido.[57]

Los objetivos son los resultados determinados en un largo plazo, más de un año en los cuales se busca definir el rumbo de la empresa teniendo en cuenta lo que es lo realmente importante en las estrategias organizacionales que la empresa busca alcanzar mediante la misión, la visión y los valores organizacionales y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Es necesario explicar que las metas a largo plazo van a permanecer generalmente constantes por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica. Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Los objetivos son los ideales y los sueños viables de los empresarios. De allí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.[57]

6.2.2. Estrategias

Son los medios que la empresa aspira utilizar para conseguir los objetivos esperados. Las estrategias que se eligen deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas. Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.[58]

Ninguna organización preserva recursos inacabables; por lo tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la empresa.

Existen diferencias claras entre la formulación y la ejecución de la estrategia; la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y requiere coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y admiración del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos.[59]

Para conseguir la formulación de estrategias se necesita de dos actividades importantes:

- se requiere investigar a nivel interno de la empresa con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo.
- Investigar a nivel externo con el objetivo de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.

Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir

6.2.3. Recursos

Los recursos son los diferentes medios o ayudas de cualquier índole que, en caso de necesidad, se ofrecen para alcanzar lo que se pretende. Para poder implementar las estrategias se deben asignar cuidadosamente los recursos precisos y la forma

en que serán utilizados para conseguir los objetivos.[60]

- **Objetivos.** Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario realizar la siguiente verificación:
 - ✓ Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
 - ✓ Desarrollar un inventario de recursos de cada área de la empresa.
 - ✓ Realizar solicitudes de recursos.
 - ✓ Asignar en forma apropiada los recursos para cada departamento y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.[60]

6.2.4. Implementación

En funcionamiento un plan siguiendo un orden y respetando las reglas establecidas. Para cumplir con los objetivos planteados se establecerán:

- Las estrategias para alcanzar dichos objetivos
- Se evaluará que recursos se asignarán para cumplir con todas las actividades.
- Se dará un orden de ejecución de cada actividad, elaborando un cronograma de actividades.

6.2.5. Seguimiento

El seguimiento implica que se realizará un control permanente a la ejecución de cada estrategia. En un plan se establecen estrategias a cumplir, la persona responsable y la fecha en que debe terminar la tarea asignada. Es importante que el planificador controle que cada estrategia se cumpla a tiempo con la finalidad de culminar el plan en el tiempo prometido, de lo contrario si una estrategia se retrasa, se puede reestructurar tareas, incrementar recursos, etc. El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. Un calendario de reuniones para el seguimiento es un buen método para comunicar cuándo será realizado el seguimiento. La gente necesita saber que el seguimiento siempre ocurrirá, y que se espera de ellos que presenten el estado de situación de los Aspectos Fundamentales de su área, y

también de los Objetivos de Futuro de los que son responsables en el plan estratégico. El viejo adagio es válido: "Usted inspecciona lo que espera".[60]

Si la gerencia no demuestra que valora el proceso de seguimiento, los empleados tampoco lo van a valorar. El seguimiento infrecuente o que simplemente es superficial sobre los aspectos evaluados implica que los temas no son importantes. Nadie quiere trabajar en algo que no es importante. En general, el seguimiento efectivo debe contemplar los siguientes aspectos:

- Debe ser conducido en forma regular.
- Venga como esté, no se necesitan presentaciones adornadas.
- Mantenga un clima honesto y de apertura.
- Evaluar los aspectos básicos del negocio primero, seguido de la información sobre las actividades consideradas como esenciales para el futuro del plan.

Es muy fácil incluir afirmaciones como: "hemos realizado progresos" o "continuaremos nuestros esfuerzos". Si se deja que estas apreciaciones se hagan en las reuniones de seguimiento, se encontrara que ellas comenzarán a aparecer en cada evaluación y no tendremos evidencia objetiva del verdadero progreso. Usar indicadores válidos para cuantificar el progreso ayuda a concentrarse en los aspectos esenciales.[61]

6.2.6. Evaluación

Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en qué proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período. A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o

que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas. La Planificación Estratégica es un elemento esencial del éxito en los negocios, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades de negocio.

Algunas de las razones principales incluyen mezclar los aspectos básicos o cotidianos del negocio con actividades de futuro, misiones y visiones vagas; falta de monitoreo y seguimiento del progreso. Cada empresa debería evaluar su propio proceso de planificación y determinar si está siendo utilizado en forma efectiva. Si el proceso de planificación no está generando los resultados deseados, entonces el proceso debería cambiarse o mejorarse.[61]

Las empresas deberían continuar modificando y mejorando su proceso de planificación hasta que el mismo se transforme en una parte integral de su proceso de negocios. A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos. A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos. Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales. La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo. Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias.[62]

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias

6.3.MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS

Los valores son los principios elementales que se deben percibir en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión. Existen diversas maneras de actuar

para lograr los objetivos y algunas de ellas podrán infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han determinado para conseguir una convivencia pacífica, así como son también los valores por los cuales se identifica a la organización desde afuera tales como la puntualidad, el compromiso, el respeto, la responsabilidad con el medio ambiente, etc. que harán ver al público o a los clientes como identidad a la empresa que se están dirigiendo.[63]

A continuación se muestran los valores corporativos que se destacan dentro del clima organizacional de la empresa DPE Soluciones S.A.S para lograr la misión, visión y objetivos estratégicos

6.3.1. Valores Corporativos

Excelencia: Buscamos siempre la excelencia en lo que hacemos, trabajamos con altos estándares de gestión y contamos con recurso humano idóneo para el desarrollo eficaz de las actividades.

Actitud de servicio: Somos amables y atentos, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios, nuestros clientes son muy importantes y estamos comprometidos a servirlos y atenderlos de la mejor manera.

Responsabilidad: Cumplimos nuestras obligaciones de forma debida, y en tiempo oportuno con compromiso y contribución voluntaria y activa, orientada principalmente al aumento de la competitividad.

Alto desempeño: Superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos para crear valor; y aportar soluciones innovadoras para mejorar los procesos de la organización.

6.3.2. Misión

La elaboración de la misión establece y especifica lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad.[63]

Misión. Garantizar la satisfacción de nuestros clientes, dando cumplimiento a los requisitos pactados, ejecutando cada una de las actividades con profesionalismo, y

cumplimiento técnico, social, de seguridad y salud en trabajo, medioambiental y administrativo, acorde con la normatividad vigente en el territorio colombiano, generando de esta manera confiabilidad en nuestros grupos de interés.

6.3.3. Visión

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido.[63]

Visión. Expandirnos como empresa en todo el territorio colombiano, siendo una empresa líder en proyectos de ingeniería eléctrica, caracterizada por su excelencia operativa y garantizando la satisfacción y las necesidades de nuestros clientes.

6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los fines o metas de la empresa en un lazo de tiempo para lograr cumplir con la misión .Describe de forma precisa el rumbo de la organización y el tipo de impacto que estima alcanzar .la técnica utilizada para obtener los objetivos estratégicos es el mapeo estratégico y para las estrategias el análisis DOFA.[63]

6.4.1. Establecimiento de objetivos estratégicos

El Balance Scorecard es una herramienta de gestión que transforma la misión de la organización en planes de acciones específicos con la aplicación de un conjunto de indicadores divididos en 4 categorías del negocio, las cuales son las siguientes:

- Financiera
- Enfoque en el cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos dentro del mapa estratégico para la organización inicialmente se realizó un análisis para contextualizar la organización y conocer la misión, visión y valores organizacionales para poder identificar la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines para los cuales fue creada y las metas, el ideal o el sueño que la empresa quiere alcanzar en el futuro

,posteriormente de dividió la visión de la empresa por líneas estratégicas para lograr consolidar los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, teniendo en cuenta cada uno de los factores críticos a analizar por perspectiva .

6.5.RESULTADOS FINANCIEROS:

Esta perspectiva dentro de los objetivos del BSC tiene como objetivo final maximizar las utilidades respondiendo a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos con el uso de indicadores de desempeño financiero que reflejan el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa

La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas.

- **Factor Crítico 1: Crecimiento.** Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes esto les permite vender más cantidad de sus productos o servicios, o productos o servicios adicionales.[56]

Objetivo Estratégico: Realizar alianzas estratégicas

Objetivo Estratégico: Ampliar las oportunidades de ingreso

- **Factor crítico 2: Productividad.** La mejora de productividad dentro de una organización puede darse de dos formas. Primero, las empresas reducen costos rebajando los costos directos e indirectos. Estas reducciones de costos permiten que una compañía produzca la misma cantidad de salidas y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesarios para respaldar un determinado nivel de negocio.[56]

Objetivo Estratégico: Aumentar el número de licitaciones

- **Factor crítico 3: valor a largo plazo para los accionistas.** Existe creación de valor para los accionistas en un periodo cuando la rentabilidad para los accionistas es superior a la rentabilidad exigida. La rentabilidad para los

accionistas se compone de dos partes: el dinero recibido por los accionistas y el aumento del valor de las acciones.

Objetivo Estratégico: Aumentar la rentabilidad

6.6. VALOR PARA CLIENTES:

En este apartado del cuadro de mando es importante centrarse en describir de qué modo la empresa crea un valor diferenciador y sustentable para garantizar la conservación del cliente y la adquisición de clientes futuros para ofrecer rentabilidad a la organización. En esta clase se proporciona información de la apreciación del cliente y de acuerdo a ello se formulan los indicadores de desempeño que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera.[56]

Es muy necesario darle el valor a esta categoría como pieza fundamental de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el cliente que le permita a la empresa obtener de manera satisfactoria sus metas y diferenciarse frente a sus competidores.

- **Factor Crítico 1: Imagen de la marca.** La imagen de marca es la percepción de la identidad de la marca en la mente de los consumidores y se puede definir como. El conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que una persona o un grupo de personas tiene frente a una marca o una empresa.[56]

Objetivo Estratégico: Posicionar la marca

- **Factor Crítico 2: Atributos del servicio.** Son las características que definen el servicio y hacen que influyen en las decisiones de compra de los clientes.[56]

Objetivo Estratégico: penetración de nuevos mercados

Objetivo Estratégico: proporcionar calidad en el servicio

- **Factor Crítico 3: Relación con los clientes.** Son las estrategias que la empresa va a utilizar para atraer, retener y expandir la base de clientes de la compañía.[56]

Objetivo Estratégico: Implementar un sistema de seguimiento y atención al cliente

6.7. EFICIENCIA DE PROCESOS:

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes. Por lo general para el diseño de los indicadores de esta perspectiva ya se deben tener planteados los mismos para la perspectiva financiera y la de enfoque en el cliente, ya que ésta busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para con esto establecer los objetivos estratégicos.[56]

Los procesos internos se clasifican en cuatro grupos principales que son los siguientes:

- **Factor Crítico 1: Procesos de regulación y sociales.** Los procesos reguladores y sociales ayudaran a la organización a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y el país donde está la empresa ofrece sus servicios.[56]

Objetivo Estratégico: capacitación y asesorías en normas y leyes aplicables al sector eléctrico

- **Factor Crítico 2: procesos de innovación.** Los procesos de innovación son los que desarrollan un nuevo producto, procesos y servicios. Permitiendo con frecuencia que la organización penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes.[8]

Objetivo Estratégico: Desarrollar e implementar proyectos rentables

- **Factor Crítico 3: Procesos de gestión de operaciones.** Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante el cual la empresa genera sus servicios y lo entrega a sus clientes.[8]

Objetivo Estratégico: mejorar permanentemente la eficiencia de los procesos operativos.

- **Factor Crítico 4: Procesos de gestión de clientes.** Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivos.[8]

Objetivo Estratégico: Seleccionar los clientes objetivos

6.8. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard es la relacionada al aprendizaje y conocimiento .describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. [64]

Es en este rubro en que la empresa debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo, dentro de éste se pueden organizar los recursos intangibles en tres grupos:

- **Factor Crítico 1: Capital organizacional.** Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal etc.

Objetivo Estratégico: realizar un programa de mejoramiento que involucre todas las áreas de la empresa

Objetivo Estratégico: Desarrollar una cultura basada en servicio al cliente

- **Factor Crítico 2: Capital de la información.** En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.

Objetivo Estratégico: Desarrollar un sistema para la toma de decisiones

- **Factor Crítico 3: Capital humano.** Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.

Objetivo Estratégico: Fortalecer y reconocer el alto desempeño del personal

6.9. ESTRATEGIAS

6.9.1. Estrategias Financieras

- **Objetivos:**
 - ✓ Objetivo Estratégico 1: Realizar alianzas estratégicas
 - ✓ Objetivo Estratégico 2: Ampliar las oportunidades de ingreso
 - ✓ Objetivo Estratégico 3: Aumentar el número de licitaciones

- ✓ Objetivo Estratégico 4: Aumentar la rentabilidad
- **Estrategias:**
 - ✓ **Rentabilidad:** Toda organización desea como objetivo fundamental generar la mayor cantidad de lucro posible. En palabras que sus ingresos sean mayores que los egresos adquiriendo por lo consiguiente un margen de utilidad. conforme a la utilidad se puede definir la rentabilidad para la empresa. [64]
 - ✓ **Reducción de costos:** Es una excelente estrategia reducir los costos de los procesos internos, realizando una ejecución más rápida de los proyectos, buscando proveedores que entreguen materias primas de calidad y a precios más convenientes para el desarrollo de los diferentes proyectos de la empresa. Todo lo anterior permite a la empresa reducir los costos y por consiguiente aumentar la rentabilidad.[64]
 - ✓ **Mejora de productividad.** La productividad es la obtención de los resultados con los mínimos recursos posibles. Una empresa es productiva cuando es a la vez eficaz (obtiene los resultados deseados) y eficiente (realizando un uso óptimo de los recursos que dispone para cumplir con las metas propuestas) .El mejorar constantemente esta productividad le permite a la empresa reducir los costos.
 - ✓ **Cuota de mercado.** Todo el grupo de empresas que ofrecen el mismo servicio en las regiones donde opera la empresa suman el 100% del mercado. Por lo tanto es importante que la empresa tenga criterios diferenciadores en el servicio para captar la atención de los clientes y tener una participación más alta en el mercado y tener un segmento de clientes mayor a la de las empresas competidoras en el sector.[64]

6.9.2. Enfoque en el cliente

- **Objetivos:**
 - ✓ Objetivo Estratégico 1: Posicionar la marca
 - ✓ Objetivo Estratégico 2: Penetración de nuevos mercados
 - ✓ Objetivo Estratégico 3: Proporcionar calidad en el servicio

- ✓ Objetivo Estratégico 4: Implementar un sistema de seguimiento y atención al cliente
- **Estrategias:**
 - ✓ **Retención de los clientes.** Los clientes tienen diferentes alternativas de empresas que les pueden proporcionar el mismo servicio. Por tanto las empresas buscan la fidelidad de los clientes, procurando entregar siempre un servicio de calidad y a tiempo
 - ✓ **Rentabilidad de los clientes.** Para las empresas todos sus clientes son importante pero es importante que las empresas clasifiquen a los clientes de acuerdo al monto de dinero que estos proporcionen a la empresa
 - ✓ **Adquisición de clientes.** Toda empresa con la expectativa de crecimiento busca siempre conseguir nuevos clientes, para aumentar su margen utilidad y cuota de participación en el mercado
 - ✓ **Satisfacción de clientes.** Es importante que los clientes se sientan satisfechos porque así es la forma más adecuada de garantizar su fidelidad y a la vez la empresa puede estar segura que volverán a utilizar sus servicios cuando lo requieran por encima de otras empresas de la competencia que le ofrezcan el mismo servicio.

6.9.3. Enfoque en procesos internos

- **Objetivos:**
 - ✓ Objetivo Estratégico 1: capacitación y asesorías en normas y leyes aplicables al sector eléctrico
 - ✓ Objetivo Estratégico 2: Desarrollar e implementar proyectos rentables
 - ✓ Objetivo Estratégico 3: mejorar permanentemente la eficiencia de los procesos Operativos
 - ✓ Objetivo Estratégico 4: Seleccionar los clientes objetivos
- **Estrategias:**
 - ✓ **Excelencia operativa.** Implica que la empresa busca alcanzar la calidad

total en sus tareas operativas.

- ✓ **Entrega del servicio.** El servicio tiene que ser lo más eficiente y eficaz para el cliente, estar dispuestos a brindar seguridad en el momento y lugar que este necesite.

6.9.4. Aprendizaje y crecimiento

- **Objetivos:**

- ✓ Objetivo Estratégico: realizar un programa de mejoramiento que involucre todas las áreas de la empresa
- ✓ Objetivo Estratégico: Desarrollar una cultura basada en servicio al cliente
- ✓ Objetivo Estratégico: Desarrollar un sistema para la toma de decisiones
- ✓ Objetivo Estratégico: Fortalecer y reconocer el alto desempeño del personal

- **Estrategias:**

- ✓ **Competencias del personal.** Es importante que la empresa seleccione adecuadamente al personal de acuerdo al perfil que requiera cada cargo. De esta forma se tendrá el personal competente.
- ✓ **Cultura de aprendizaje.** Constantemente el mundo es cambiante y existen cosas nuevas que aprender, es imprescindible que la empresa realice cursos de capacitación del personal para que mejoren sus competencias y logren adaptarse de una forma más adecuada a lo que requiera la organización y el entorno
- ✓ **Comunicaciones internas fluidas.** La representante legal da órdenes a cumplir a los líderes de cada área, quienes a su vez deben comunicar al personal a su cargo que actividades realizar, esta información debe ser clara, precisa y perfectamente entendida por cada persona de lo contrario habrá errores en la ejecución de actividades.
- ✓ **Cultura de hacer sugerencias y mejoras.** Todas las personas tienen sugerencias de cómo hacer las cosas mejor lo importante es hablar y dar a conocer estas ideas con la finalidad de mejorar las diferentes actividades.

- ✓ **Flujo constante de nuevas ideas.** Es recomendable constituir grupos de diálogos entre las diferentes áreas de trabajo para que cada persona muestre sus ideas y entre todos puedan elegir las mejores

6.9.5. Estrategias Comerciales

Investigación de Marketing es un primer paso en la comercialización de un producto o servicio.

El objetivo fundamental de la empresa en la perspectiva de valor para los clientes es posicionarse como la mejor marca en el mercado colombiano en el diseño y ejecución de redes eléctricas en media y baja tensión. La estrategia del marketing perseguirá en primer lugar dar a conocer los servicios de la empresa y crear una base de clientes sólidos y constante crecimiento

Los objetivos del estudio del mercado para la Empresa según matriz DOFA mediante entrevistas de la alta gerencia de la Empresa son los siguientes:

- Identificar si los clientes tienen preferencias hacia los servicios ofrecidos por la Empresa.
- Determinar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un producto innovador en el mercado.
- Determinar las preferencias y los aspectos importantes para el consumidor.
- Conocer cuáles son los medios por los cuales los consumidores se enteran de los servicios y productos nuevos de la empresa.

6.9.6. Estrategias de Marketing

- **Marketing Digital.** Nuevas tecnologías de la información, estas se presentan y transmiten de forma digital Permitiendo el intercambio de información y conocimientos sin que las personas estén obligadas a coincidir en un espacio y en un momento determinado. Mediante el internet, herramienta principal que marca las pautas que hay que tener en cuenta para poder implantar una buena estrategia de marketing digital, los consumidores tienen un comportamiento determinado que la Empresa debe conocer.

- **Mercado Meta Primario y Mezcla de Marketing.** Las empresas de este sector pueden prestar los siguientes servicios.
- **Instalación de redes eléctricas convencionales.** Esta actividad comprende la instalación y reparación de redes eléctricas de media y baja tensión en municipios y veredas del departamento.
- **Instalación de redes eléctricas fotovoltaicas.** En esta actividad la empresa está incursionando con el fin de generar un servicio innovador a través de la generación de energías limpias que proporcionen una mayor sostenibilidad al medio ambiente y una ventaja competitiva en el sector ya que no existen empresas en el departamento que trabajen en la instalación de redes fotovoltaica.

6.9.7. Mercado Meta Secundario y Mezcla de Marketing:

- **Entorno Económico:** Un buen análisis del sector nos indica que existen muy pocas empresas en el sector de la instalación de las redes eléctricas en departamento y es un panorama favorable para la empresa para ingresar a nuevos segmentos de mercado

6.10. POLÍTICAS.

6.10.1. Política del Personal, Retribución, Compensación e Incentivos.

- **Objetivo.** Atraer y retener a los colaboradores de alto potencial y desempeño, lo que involucra contar con métodos de compensación con el fin de mantener e incrementar la motivación, compromiso y enfoque del colaborador
- **Alcance.** Esta política cubrirá a todos los colaboradores de la Empresa Desarrollando Progreso S.A.S. En general, se entenderá por la retribución de pagos o cobros de honorarios o comisiones por parte de la Sociedad, o las aportaciones o recepción de algún beneficio, monetario o no monetario en relación con la provisión de un servicio de inversión o auxiliar al cliente

- ✓ Se retribuirá respecto al nivel de responsabilidad y complejidad del cargo (equidad interna).
- ✓ Se retribuirá por los resultados, desempeño y competencias de cada colaborador.
- ✓ Buscamos retener el mejor talento a través de un esquema de retribución apropiado.
- ✓ Nos sujetamos y cumplimos a cabalidad la legislación de los países donde operamos.
- ✓ Honramos lo acordado en las Convenciones Colectivas de Trabajo, pactos colectivos o cualquier otro arreglo colectivo existente.
- ✓ La estructura de compensación se definirá en función del plan propuesto para cada perfil de cargo existente, considerando que la estrategia es posicionarse, en términos de compensación total (fija + variable + beneficios), entorno a la mediana del mercado.

6.10.1.1. Composición de la Compensación. Este apartado está definido por los siguientes elementos:

- **Compensación fija:** La política de compensación fija en la empresa Desarrollando progreso S.A.S. constará de los siguientes aspectos:
 - ✓ Reconocimiento en función de la complejidad y/o responsabilidad de las funciones asignadas
 - ✓ Aprobación por parte de la Junta Directiva de los aumentos anuales, donde se evidencie indicadores de mercado y resultados positivos de la empresa.
 - ✓ Revisión periódica, con base a encuestas salariales de empresas referentes, que permita conocer el nivel relativo de remuneración de los cargos dentro de cada organización
- **Compensación Variable:** Retribución económica asociada a la consecución de determinados resultados. Su carácter no es fijo y se recibe en función del desempeño, competencias y resultados sobresalientes. Su finalidad es:

- ✓ Recompensar los logros destacados de la empresa, gracias al desempeño sobresaliente de todo el equipo de colaboradores.
- ✓ Compensar logros y desempeño destacados tanto a nivel colectivo como a nivel individual.
- ✓ Incentivar la creación de valor agregado para el Grupo.
- ✓ Motivar a las personas a la mejora continua en desempeño, dentro de la Compañía.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo.
- ✓ Mecanismo para apalancar el cumplimiento de los objetivos propuestos por parte de la empresa.

La política de compensación variable está basada principalmente en la consecución de objetivos y desempeño de la compañía y de las áreas que la conforman.

Su definición y evaluación se realizará anualmente o cuando se requiera, según las necesidades de la empresa.

En la gestión de la compensación variable deberán tenerse en cuenta los siguientes principios:

- ✓ Se dará frente a los resultados claros, sencillos y relacionados con la estrategia fijada en la empresa.
- ✓ Se hará efectivo el incentivo a los colaboradores de la empresa frente a los esfuerzos adicionales que se traduzcan en mejores resultados.

La compensación variable de la empresa Desarrollando progreso S.A.S. se segmentará en:

Compensación de corto plazo: Busca medir y reconocer el cumplimiento de los objetivos de forma anual.

Compensación de largo plazo: Se otorga por el cumplimiento de los objetivos de compañía y por permanencia en la misma.

- **Beneficios:** La empresa Desarrollando progreso S.A.S. contará con un conjunto de beneficios monetarios y/o no monetarios a disposición de sus colaboradores, orientados a la satisfacción de una serie de necesidades complementarias e importantes para ellos y sus familias.

El portafolio de beneficios que se adopte debe obedecer a los siguientes lineamientos

- ✓ Propender por elevar el nivel de vida y bienestar de todos los colaboradores y sus familias.
- ✓ Basarse en la equidad, en condiciones de mercado y acorde con el rol y nivel de cargo en la organización.
- ✓ Atraer y retener a los colaboradores.
- ✓ Apalancar el objetivo de hacer de la organización uno de los lugares más atractivos para trabajar.

La aplicación, administración, seguimiento, monitoreo, control y mejora de la presente política de retribución, compensación e incentivos estará a cargo de la Dirección del área de Gestión de Talento Humano de la Empresa Desarrollando Progreso S.A.S. Así mismo las áreas de Gestión de Talento Humano, son responsables de la implementación y cumplimiento de la presente política.

Tabla 15: Plan de incentivos de DPE S.A.S

TIPO DE INCENTIVOS	OPCIONES DE INCENTIVOS	DETALLES
Económicos	Bonos económicos equivalente a un salario mensual	Se hace efectivo cuando el trabajador cumple con objetivos y/o metas propuestas, en un lapso de tiempo de 6 meses a un año
	Bono en efectivo por el valor del 0.05% de lo recaudado en un año por los proyectos ejecutados	
No salariales	15 días de vacaciones remuneradas	Se hará efectivo cuando el empleado muestre actitud frente a los clientes, compromiso en su trabajo y puntualidad en la iniciación de sus actividades laborales, siendo evaluado cada trimestre del año.
	Actividades en grupo fuera del horario laboral.	
	Regalos para recompensar el esfuerzo.	
	Días de descanso para aliviar estrés después del trabajo diario.	
	Bonos para cenas familiares	

Fuente: Área de talento humano de la empresa DPE S.A.S

Cuando un colaborador es beneficiario de los incentivos podrá escoger entre recibir alguna de las opciones de los incentivos económicos o los no salariales. Ambos incentivos se otorgarán conjuntamente únicamente en caso de cumpla los requisitos anteriormente descritos, esto será determinado en una reunión con el representante legal, el área de Recursos Humanos y sus superiores inmediatos.

- **Potenciales beneficiarios.** Los colaboradores de la empresa son los únicos potenciales beneficiarios de incentivos. Todos los trabajadores, sin importar cargo, sexo, edad, religión, raza, orientación sexual y tiempo laborando en la compañía, constituyen potenciales beneficiarios.
- **Forma de obtención de los incentivo.** Para obtener incentivos laborales de la compañía es obligatorio el cumplimiento de los objetivos y metas de desempeño individual del trabajador y así mismo de todos los valores éticos laborales de la organización.

De igual forma, para que haya la posibilidad de otorgar los incentivos, es necesario que la empresa logre el cumplimiento de todos sus objetivos estratégicos. No obstante, si la empresa estuviera muy cerca del cumplimiento del total sus objetivos y el rendimiento en general fuera eficiente, se podrá otorgar de igual forma incentivos a los empleados, en este caso, los encargados de establecer si es conveniente o no el otorgamiento de incentivos laborales, será la Gerencia General y el coordinador de Talento Humano

- **Divulgación de incentivos.** El Área de Recursos Humanos se encargará de difundir, en el momento indicado por esta política, el nombre de los empleados que recibirán incentivos y, siendo el caso, el nombre de los trabajadores con desempeño excelente que merezcan la entrega de los incentivos económicos y no salariales. Cualquiera de los medios utilizados, ya sea virtual o no virtual, será óptimo, siempre y cuando la información sea recibida por todos los empleados de la empresa.

6.10.2. Mapa Estratégico

A continuación se describe el Mapa Estratégico elaborado para la empresa D.P.E Soluciones S.A.S el cual fue desarrollado con la participación del grupo focal de la empresa conformado por la representante legal, coordinador HSEQ, Gerente de proyectos, Gestor de Proyectos y los Proyectistas bajo la metodología del Brainstorming. **Ver tabla 16**

En el anexo 6 se me muestra el mapa estratégico diseñado para la empresa DPE S.A.S

Tabla 16: Descripción del Mapa Estratégico

Perspectivas del Balance Scorecard	Factores Críticos de Evaluación	Objetivos Estratégicos
Perspectiva Financiera	Crecimiento	Realizar alianzas estratégicas
	Productividad	Aumentar un numero de licitaciones
	Valor a largo plazo para los accionistas	Aumentar la rentabilidad
	Crecimiento	Ampliar las oportunidades de ingreso
Perspectiva de Clientes	Imagen de la marca	Posicionar la marca
	Atributos del servicio	Penetración de nuevos mercados
	Atributos del servicio	Proporcionar calidad en el servicio
	Relación con el cliente	Implementar un sistema de seguimiento y atención al cliente
Perspectiva de procesos internos	Procesos reguladores	Capacitación y Asesorías en normas y leyes aplicables al sector eléctrico
	Procesos de innovación	Desarrollar e implementar proyectos rentables
	Procesos de gestión de operaciones	Mejorar permanentemente la eficiencia de los procesos operativos
	Procesos de gestión de clientes	Seleccionar los clientes objetivos
Perspectiva de Aprendizaje	Capital organizacional	Realizar un programa de mejoramiento que involucre todas las áreas de la empresa
	Capital de la información	Desarrollar un sistema para la toma de decisiones
	Capital humano	Fortalecer y Reconocer el alto desempeño del personal
	Capital organizacional	Desarrollar una cultura basada en atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia

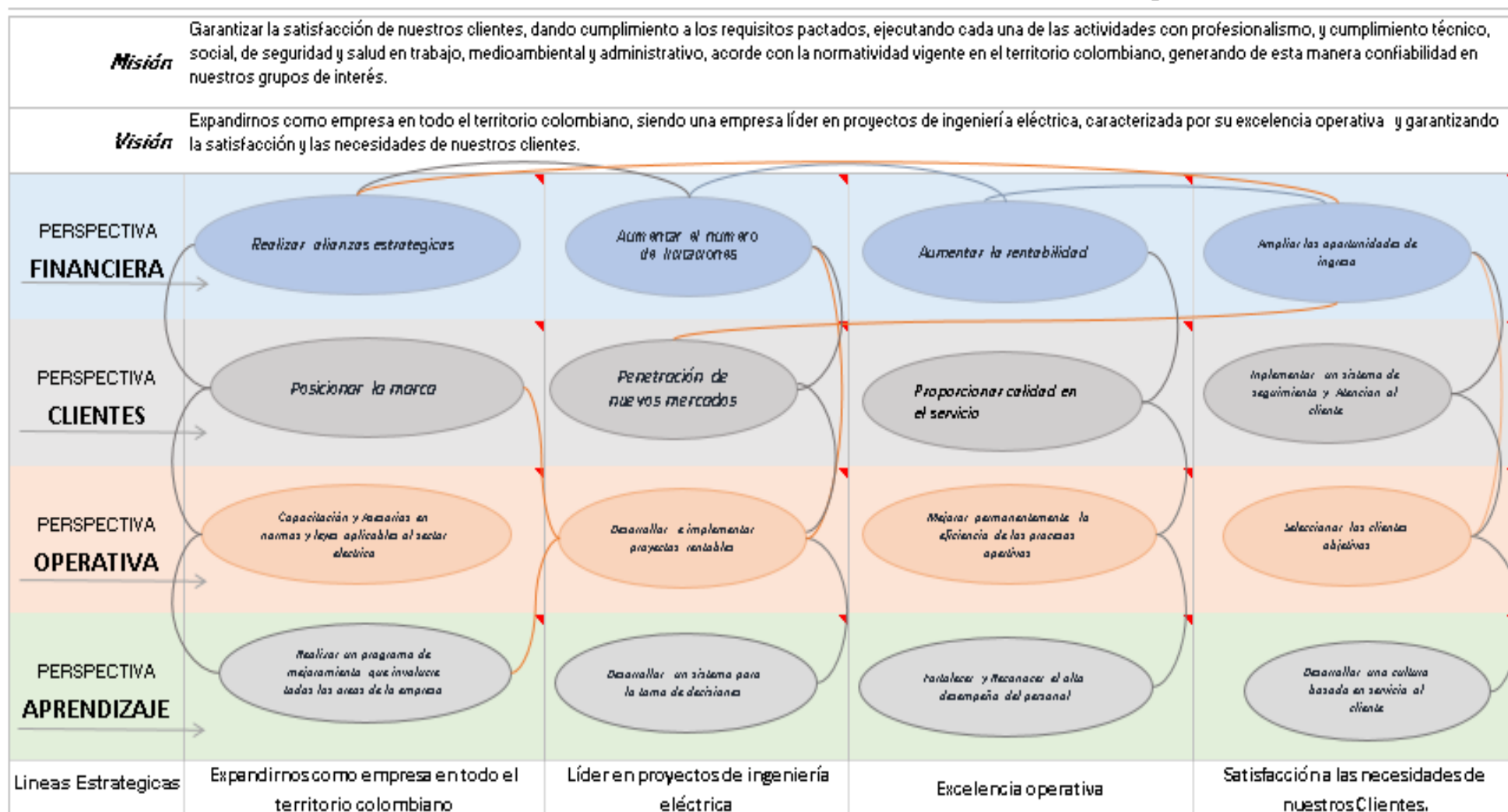


Ilustración 7: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

6.11. CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN

La gestión es el proceso de establecer metas y medir los resultados. En definitiva, la acción conduce a la mejora permanente del resultado.

La gestión se entiende como la dirección que ayuda a realizar acciones orientadas a la toma de decisiones. Alcanzar los objetivos marcados, medir los resultados obtenidos y, en definitiva, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.[65]

Cualquier sistema de gestión de la producción debe estar orientado a alcanzar los objetivos del sistema de gestión de la producción. Organización, esto solo se puede lograr a través del control de gestión.

6.11.1. Control de Gestión:

El control de gestión es un proceso de uso de retroalimentación de información. Uso efectivo de los recursos disponibles de la empresa para lograr los objetivos al mejorar. Cuando coopera con el funcionamiento normal de la gestión empresarial.[65]

Es activo o proactivo, Divididos en etapas básicas, son:

- Establecer metas estratificadas a corto y largo plazo
- Desarrollar planes, programas y presupuestos para objetivos cuantitativos.
- Establecer estructura organizativa (ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Cálculo de desviación
- El motivo de la desviación y su explicación.
- Toma una decisión correctiva

6.11.2. Objetivos del Control de Gestión

- Toma una decisión correctiva Una explicación global de todas las funciones de gestión.
- Integrar variables estratégicas y operativas.

- Tome las decisiones correctas ahora y en el futuro Establecer indicadores de gestión adecuados.
- Mejora continua de resultados.
- Corrección de desviaciones en tiempo real
- Reacciona a los cambios.

6.11.3. Tablero de comando en el monitoreo de la gestión

Para desarrollar un tablero para controlar la ejecución del proyecto, se requiere una base. La estructura organizativa estructurada garantiza una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, Permitiendo que en el diagnóstico se tomen decisiones basadas en estrategias definidas Para el proyecto.

El tablero del proyecto se basa en parte del sistema de información. Un conjunto de indicadores clave, descompuesto según la estructura funcional

6.12. SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

6.12.1. Política de reclutamiento de personal

- **Objetivo.** Esta política tiene por objetivo definir los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal, que permitan distinguir a las personas idóneas para cubrir los requerimientos de EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO S.A.S, y con esta base alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se asegura la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.
- **Alcance.** Es aplicable a todas las áreas que requieran personal, a los candidatos que soliciten empleo en EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO S.A.S, y a las áreas encargadas de la función, las cuales cuentan con un Procedimiento de reclutamiento y selección de personal al cual deben apegarse.

6.12.2. Definiciones y/o abreviaturas

Política: Ciencia que trata del gobierno y la organización de las sociedades humanas, especialmente de los estados.

Selección Personal: Es un proceso donde se busca, entre varios profesionales reclutados, aquellos con mejores conocimientos y habilidades para desempeñar una determinada tarea dentro de la organización, apuntando mantener o aumentar el desempeño y la eficiencia del personal,

Oportunidades: Conjunto de productos que se ofrecen en condiciones muy ventajosas por estar descatalogados, pasados de moda, por falta de tallas, etc.

Empleo: Trabajo que se realiza a cambio de un salario

6.12.3. Políticas generales de reclutamiento

- Reclutamiento y selección de personal se llevará a cabo bajo la política de igualdad de derechos y oportunidades tanto para las mujeres como para los hombres que aspiren a ocupar un puesto de trabajo en EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO S.A.S. En ningún caso será motivo de descalificación a las personas por su origen étnico, género, edad, estado civil, idioma, cultura, condición social, discapacidad, preferencia sexual y religión.
- Será prioridad desarrollar el proceso de Reclutamiento Interno, dirigido al personal que se encuentre trabajando en EMPRESA DESARROLLANDO PROGRESO S.A.S.
- Se podrá desarrollar un proceso de Reclutamiento interno – externo siempre cuando se cuente con a lo menos un postulante. En caso que no se presenten postulantes se procederá a llamar a un nuevo proceso de Reclutamiento.
- El Departamento de recursos humanos a través de la unidad de personal deberá identificar las vacantes, para luego desarrollar, coordinar y gestionar el proceso de reclutamiento y selección.
- La información del proceso de reclutamiento será difundida por medios escritos, tarea que será llevada a cabo por el departamento de recursos humanos a través de la unidad de personal, en coordinación con la gerencia de dicha organización.
-

- Valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad.
- Asegurar que, en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
- Documentar y mantener actualizado las responsabilidades y actividades de cada puesto.
- Analizar y planificar la demanda de personal que requiere cada área de trabajo para alcanzar objetivos

6.12.4. Política de evaluación de desempeño

- **Objetivo.** Instaurar los parámetros para administrar la evaluación y desempeño del personal de acuerdo a las políticas de la Empresa.
- **Alcance.** La presente política aplica a todo el personal (ya sea que cuenten con contrato indefinido, temporal y/o subcontratación) de Empresa Desarrollando Progres S.A.S.
- **Responsables.** Es responsabilidad de los todos los empleados(as) de DPE S.A.S cumplir con las políticas establecidas en este documento. Es responsabilidad del coordinador de Talento Humano vigilar y llevar a cabo el cumplimiento de la política.

6.12.5. Políticas

- Los empleados y su supervisor inmediato deberán establecer objetivos claros, medibles y alcanzables al inicio de cada periodo de evaluación teniendo en cuenta el nivel de experiencia del empleado. Los objetivos podrán presentar cambios por funciones y podrán adicionarse nuevas en función de las necesidades de la Compañía.
- La evaluación de desempeño se deberá empezar de manera semestral durante los dos periodos semestrales de año, el jefe inmediato tendrá la posibilidad de realizar revisiones en cualquier momento del año.

- Si el jefe inmediato lo considera, la calificación final de un empleado podrá estar sustentada en la percepción de clientes internos y externos, así como del mismo supervisor
- Sera responsabilidad del encargado de notificar a los trabajadores unos días antes de llevar a cabo la evaluación, y de igual forma preparar con anticipación un espacio el cual sea idóneo para una retroalimentación de la misma
- Aquellos empleados que sean promovidos, transferidos, separados de su posición o que se jubilen, se les hará una evaluación de desempeño parcial en el momento del cambio verificando que tenga sus objetivos cumplidos
- La responsabilidad será del jefe inmediato, en cerrar las evaluaciones de desempeño en el sistema, las ultimas semanas de cada semestre
- Se solicita al empleado que registre su firma de conformidad para su evaluación de desempeño y en caso de que el empleado se niegue a firmar la evaluación, será responsabilidad del supervisor incluir nombre, fecha y motivo de la negativa antes de cerrar la evaluación.
- En caso de que un colaborador sea calificado por debajo del nivel esperado el encargado del proceso deberá coordinar con el área de Recursos Humanos

6.12.6. Metodología de evaluación

La evaluación 360 se realiza en interacción con el evaluador, lo cual se califica el desempeño con ayuda del gerente, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores. Esta evaluación es muy completa porque produce información distinta, proveniente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador.

A partir de lo anteriormente descrito se procede a establecer las categorías que van estar involucradas en la evaluación de desempeño 360 del personal en DPE S.A.S.

Tabla 17: Categorías

1	Productividad
2	Eficiencia
3	Habilidades de Organización

4	Aprendizaje y Desarrollo
5	Comunicación
6	Relaciones Interpersonales
7	Asistencia

Fuente: Área de talento humano de la empresa DPE S.A.S

Con base a las categorías seleccionadas se establecieron las preguntas que van hacer parte de la evaluación de desempeño establecido para los cargos de jefe inmediato, compañeros y subordinados

Tabla 18: Preguntas de evaluación del Desempeño de DPE S.A.S

Preguntas	
1	Completa el flujo de trabajo y logra los objetivos deseados
2	Desarrolla labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad
3	Contribuye al logro de las metas y prioridades del departamento
4	Provee Productos de alta calidad, programas, procedimientos y servicio, demuestra compromiso para el mejoramiento continuo
5	Busca recursos e innova en su trabajo
6	Realiza decisiones a tiempo y con firmeza
7	Planea, prioriza y organiza el trabajo apropiadamente
8	Identifica y utiliza recursos de forma eficaz y responsable
9	Se auto maneja y trabaja bien con mínima supervisión
10	Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio
11	Acepta responsabilidades por acciones propias y aprende continuamente de las experiencias
12	Demuestra aprendizaje continuo al estar al tanto de nuevos desarrollos y adquiriendo nuevas habilidades relacionadas al trabajo
13	Comunica clara y efectivamente las ideas tanto oral como por escrito
14	Recibe y provee feedback continuo
15	Usa los canales de comunicación apropiados para promulgar información e ideas de forma oportuna
16	Participa activamente y contribuye como miembro efectivo del equipo
17	Construye relaciones de trabajo cooperativas y contribuye a la resolución de conflictos en el espacio de trabajo
18	Promueve y apoya la diversidad, demuestra respeto por otros, trata de forma justa a todos
19	Frecuentemente llega temprano al trabajo
20	Sigue el proceso cuando requiere de un permiso especial

Fuente: Área de talento humano de la empresa DPE S.A.S

CAPITULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA APLICARSE EN LA EMPRESA DPE SOLUCIONES S.A.S.

7. PROPONER EL BSC BAJO LAS PERSPECTIVAS FINANCIERAS, CLIENTES, PROCESOS INTERNOS, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA DPE S.A.S

7.1.PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCOREDCARD

Un tablero de comando o BSC es un sistema de medición que ayuda a las empresas a gestione mejor la creación de valor a largo plazo. Busca engrandecer los inductores de creación de valor no financiero, como: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, etc.[56]

7.1.1. Control de Gestión

El control de la gestión es un proceso que se utiliza para orientar la gestión empresarial con destino a los objetivos de la organización y es al igual una herramienta trascendente para evaluarla

Existen importantes diferencias entre los conceptos clásicos y modernos de control de gestión El primero es el que incluye solamente el control operativo y lo despliega a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, y consecutivamente el segundo ha integrado varios elementos y examina la interacción continua entre todos estos elementos.[58] El nuevo concepto de control de gestión centra la atención igualmente en la planificación y el control, y precisa de una dirección estratégica que dote de sentido a sus aspectos más operativos.

El sistema de control de gestión (SCG) posee el diagnóstico o análisis para comprender las causas que afectan el comportamiento de los sistemas físicos, permite el establecimiento de los enlaces funcionales que vinculan las variables técnicas organizativas sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para elevar los estándares; a través de la planificación orienta las acciones en relación con las estrategias diseñadas, con dirección a mejores resultados y definitivamente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos formulados.[56]

El control de gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las normas de gestión locales correspondan con la estrategia formulada

por la organización, con un propósito económico: la elevación del nivel de desempeño integral, tomando de este modo una perspectiva completa de la organización

7.1.2. Características del Tablero de Comando o Balanced Scorecard

El diseño del tablero de comando para la inspección de la ejecución de proyectos, requiere una base organizativa constituida, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores que permita ejecutar un diagnóstico para tomar las decisiones en destino de la estrategia determinada para el proyecto.[66]

El tablero de comando de proyectos o BSC se basa en parte del sistema de información apoyado en un conjunto de indicadores claves, descompuesto según la estructura funcional, que permiten evaluar el estado de los proyectos en cada avance realizado así como obtener la información principal con el uso de las páginas web como interfaz entre el project y la base de datos.

Los indicadores más importantes están relacionados con el costo, el tiempo, la calidad y los resultados parciales. A través de la evaluación de los indicadores se puede generar una mejor toma de decisiones alineándose a los requerimientos en base a los objetivos y estrategias del proyecto.

El tablero de control es un procedimiento de medición que proporciona las empresas una mejor toma de decisiones para administrar los recursos que le generen valor en un largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.[66]

Para el diseño del tablero de mano integral se deben tener en cuenta cuatro etapas esenciales para el funcionamiento de forma normal del mismo

- Orientación al diseño
- Arquitectura de indicadores
- Informática
- Utilización

7.1.3. Características del tablero de comandos o Balanced Scorecard.

- El tablero de comandos o BSC traduce la visión y estrategias de la organización en objetivos estratégicos que están alineados a las 4 perspectivas del BSC y que deben ser medidos a través de indicadores de gestión organizacionales para medir el desempeño de la organización
- El Tablero de comandos o BSC, contiene indicadores de los resultados esperados por la organización para el futuro
- El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, requiere una base organizativa constituida que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita efectuar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto. El Project 2016 brinda esta base organizativa.
- La base de datos donde se recogen las evaluaciones de todos los proyectos permiten un análisis integral del que pueden estudiarse las regularidades de las mismas y mediante un análisis de tendencias obtener las proyecciones estratégicas que deben garantizar la mejora continua del proceso de dirección en la empresa.
- Los resultados de la evaluación de los criterios de medida, los controles por cortes, el control con análisis de variantes para el ajuste asociados al costo, la logística, el tiempo y la calidad permiten tomar las decisiones estratégicas, realizar pronósticos y proceder al ajuste y actualización del sistema.
- El tablero de comando con las evaluaciones del comportamiento, permiten trazar una estrategia con el objetivo de garantizar el éxito del proyecto y los requerimientos del cliente. [56]

7.1.4. Nivel de Información y Control

En las diferentes fases de avance del proyecto, que son la estructuración, formulación y la ejecución, donde la ejecución constituye una de las más trascendentales por su complejidad y por la importancia en la toma de las decisiones para alcanzar los objetivos esperados del mismo, en el menor plazo de tiempo posible, en el marco del presupuesto y con la calidad solicitada por el cliente y los stakeholders del proyecto.[56]

Durante el proceso de planificación se desarrolló la programación estructurada del proyecto y sobre esta base se elaboró el mapa informático del proyecto con el

objetivo de facilitar la gestión del conocimiento del mismo, concepto importante para desarrollar un buen control de ejecución con la información necesaria.

Para alcanzar el éxito de la ejecución, es necesario desarrollar un trabajo de dirección en equipo, donde el papel del director de obra como líder es decisivo, el proceso de ejecución y control se repite tantas veces como cortes tenga el proyecto. [66]

7.2.DESCRIPCIÓN O ELEMENTOS DEL CUADRO MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD

El cuadro de mando realizado para la empresa DPE SOLUCIONES S.A.S fue diseñado teniendo en cuenta los siguientes elementos que se explicaran a continuación teniendo en cuenta el libro guía de mapas estratégicos de David Nordon y Rober Kaplan pioneros de la metodología.

7.2.1. Misión, Visión y Valores

Para el diseño del BSC se empezó con la revisión de la misión, visión y valores de la organización. Teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos de la organización sólo serán consistentes si se han conceptualizado esos elementos y posteriormente los objetivos estratégicos son representados a través del mapa estratégico.

7.2.2. Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos estratégicos

- **Mapa Estratégico.** El mapa estratégico es la herramienta de forma gráfica que le permite a la organización describir e ilustrar, el lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, líneas estratégicas, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. De esta manera, los empleados poseen una representación visual de cómo su labor se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que la alta gerencia tiene un conocimiento más profundo de su estrategia y los medio para corregir cualquier desliz o desviación que se origine en la ejecución de la estrategia.
- ✓ **Perspectiva.** Posteriormente se establecieron las perspectivas a trabajar que son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Teniendo

en cuenta la guía del libro de mapas estratégicos se estableció trabajar en las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas que son las siguientes.

- ✓ **Perspectiva Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
 - ✓ **Perspectiva del Cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
 - ✓ **Perspectiva Interna:** ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
 - ✓ **Perspectiva del Aprendizaje:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?
- **Objetivo estratégico.** Luego se definieron los objetivos para cada perspectiva teniendo en cuenta cada uno de los factores críticos de evaluación para cada perspectiva con el fin de determinar en forma cualitativa lo que se desea alcanzar. Los objetivos estratégicos son el resultado del proceso de planificación

A continuación se mencionan los factores críticos de evaluación utilizados en cada una de las perspectivas utilizadas para realizar el mapa estratégico

- **Perspectiva Financiera**
 - ✓ Crecimiento
 - ✓ Productividad
 - ✓ Valor a largo plazo para los accionistas
- **Perspectiva del Cliente**
 - ✓ Imagen de la marca
 - ✓ Atributos del servicio
 - ✓ Relación con los clientes
- **Perspectiva de procesos Internos**
 - ✓ Procesos Reguladores

- ✓ Procesos de innovación
- ✓ Procesos de gestión de operaciones
- ✓ Procesos de gestión de clientes
- **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**
 - ✓ Capital Humano
 - ✓ capital organizacional
 - ✓ Capital de sistema e información

7.2.3. Propuesta de Valor al Cliente

Dado que el BSC debe ser sencillo y fácil de entender, es clave elegir aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton las resumen, en:

- Liderazgo de productos: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas del cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos relacionados con la estrategia para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.[56]

7.2.4. Indicadores y sus Metas

Luego de tener definido la misión, visión y objetivos estratégicos se procedió a elaborar los indicadores (también llamados medidas) los cuales son el medio que tiene la organización para visualizar si está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos propuestos en cada perspectiva del Balanced Scorecard.

Para el diseño de los indicadores del Balanced Scorecard se dividieron los objetivos por líneas estratégicas alineadas a la visión de la empresa desagregándola por líneas estratégicas y cada línea estratégica fue evaluada bajo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y posteriormente a cada objetivo se le asignó una serie de indicadores para visualizar a mediano plazo o largo si la empresa si está cumpliendo con uno de los indicadores y objetivos estratégicos y las metas propuestas para cada uno de ellos .

7.2.5. Tipos de indicadores utilizados para el Balanced Scorecard

- **Indicadores estratégicos.** Agrupar los KPI de acuerdo el nivel organizacional en el que impactan es algo que depende en gran medida del contexto, de manera parecida a lo que ocurre con los indicadores inductores e históricos. Sin embargo, hay algunos KPI que frecuentemente se reconocen como estratégicos, como por ejemplo la Cuota de mercado, el Índice de satisfacción del cliente, el Margen de rentabilidad y los Ingresos.[67]

Teniendo en cuenta la parte teórica para la empresa DPE S.A.S los siguientes indicadores pueden clasificarse como indicadores estratégicos porque formulados a nivel organizacional y dependen del contexto.

- ✓ Top of mind
- ✓ Top of heart
- ✓ Gestión y procesos jurídicos
- ✓ Penetración (%)
- ✓ Innovación en el servicio
- ✓ Aumento de la rentabilidad
- ✓ Tasa de crecimiento de ingresos

- **Indicadores de productividad.** La productividad mide la cantidad de recursos (dinero, tiempo, personal, etc.) que se utilizan en un determinado proceso. Permite revelar si se está realizando un uso eficiente y adónde hace falta mejorar para lograr una mayor eficiencia. [68]

A continuación se muestran los indicadores de productividad de la empresa DPE S.A.S

- ✓ Número de alianzas
- ✓ Número de licitaciones
- ✓ Desempeño del personal

- **Indicadores de eficiencia.** La eficiencia busca obtener los mejores resultados con mínimos recursos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso y están en estrecha relación con la productividad.[68]

A continuación se muestran los indicadores de eficiencia para la empresa DPE S.A.S

- ✓ % del nivel de servicio
- ✓ Nivel estándar de productividad y calidad
- ✓ Índice de Cumplimiento de Proyectos

- **Indicadores de eficacia.**La eficacia establece la relación entre los resultados obtenidos y los deseados. Es decir, mide el desempeño del proceso frente a la meta. El valor de este indicador es porcentual y cuanto más cercano al 100%.[68]

Posteriormente se muestran los indicadores de eficacia que son los que logran cumplir los objetivos propuestos por la empresa

- ✓ Programa de mejoramiento
- ✓ Margen de utilidad

- **Indicadores de calidad.**Los indicadores de calidad son herramientas que miden el nivel de satisfacción en relación con un proceso, producto o servicio. [68]
- ✓ Calidad en el servicio

- ✓ Índice de talento humano competente.
- ✓ Nivel de satisfacción del Cliente
- **Indicadores de capacidad.** Para medir la capacidad, se relaciona el total de procesos cumplidos en un periodo de tiempo preestablecido.[68]
 - ✓ Sugerencias Atendidas
- **Indicadores de Competitividad.** La competitividad se mide al comparar una empresa con otras del mismo sector. Para conocer el valor de este indicador es útil utilizar la cuota de participación en el mercado, conocida como market share.[68]

A continuación se presentan los indicadores de competitividad de la empresa DPE S.A.S los cuales le permiten compararse con otras empresas que incursionan en el mismo sector de la industria

- ✓ Tasa de participación en la evaluación del desempeño
- ✓ Nuevos Clientes
- **Indicadores de rentabilidad.** La rentabilidad relaciona la inversión realizada con el lucro obtenido. Se calcula al dividir el lucro en un determinado intervalo de tiempo con la inversión realizada inicialmente, e indica cuán remunerable es un proceso.[68]
- **Indicadores de efectividad.** La relación entre la eficiencia y la eficacia es la efectividad de un determinado proceso. Un proceso efectivo logrará los resultados estimados con recursos mínimos.[68]

7.2.6. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los trabajos en la que la empresa se va a enfocar para el logro de los objetivos estratégicos. En las empresas se realizan actividades para el logro de las metas propuestas en los planes operativos, pero la pregunta es ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? Porque en muchas de las organizaciones siempre se visualizan un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo.[69]

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar, iniciativas que aportan poco valor al

cumplimiento de estos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte a las iniciativas.

A continuación se muestran cada una de las iniciativas tomadas para hacer la ejecución de cada indicador, haciendo uso del análisis DOFA donde se definieron las diferentes estrategias para la empresa DPE S.A.S, estas estrategias son esenciales para tomar las decisiones acertadas a la hora de asignar las estrategias a las diferentes iniciativas que nos propone cada indicador

- ✓ Crear Conferencias y Eventos para establecer convenios y consorcios con las empresas del sector eléctrico en la región
- ✓ Nombrar un grupo de personas encargadas de aplicar a las diferentes licitaciones que existan para el sector de la electricidad
- ✓ Diseñar una línea de servicios y productos nueva que sea innovadora, Aplicar a mas licitaciones, establecer alianzas estratégicas, Aumentar la productividad en la ejecución de los proyectos
- ✓ Diseñar una línea de servicios y productos nueva que sea innovadora, Aplicar a mas licitaciones, Aumentar la efectividad del marketing y la promoción en la empresa, Establecer alianzas estratégicas
- ✓ Hacer un Plan de posicionamiento de marca , Elaborar un plan de branding
- ✓ Hacer un Plan de posicionamiento de marca , Elaborar un plan de branding
- ✓ Realizar un plan de mercadeo
- ✓ Diseñar programas de servicio al cliente para mantener la lealtad
- ✓ Diseñar programas de servicio al cliente para mantener la lealtad
- ✓ Diseñar un buen canal de comunicación y buzón de sugerencias
- ✓ Buscar empresas que realicen capacitaciones públicas o privadas en leyes y normas para el manejo de nuevas tecnologías aplicables en el sector eléctrico
- ✓ Elaboración de un plan de innovación empresarial para crear nuevas líneas de servicios y productos innovadores para el cliente
- ✓ Ejecutar un sistema de gestión financiero, Aumentar la efectividad del marketing y la promoción en la empresa
- ✓ Certificación del sistema de gestión de la calidad por el ICONTEC

- ✓ Estandarización de los procesos
- ✓ Realizar un plan para canales de distribución de competitividad ,
Elaboración de un plan de negociaciones para el territorio nacional
- ✓ Elaborar un estudio de procesos y mejora del servicio y producto
- ✓ Desarrollar un sistema de información, Elaborar una base de datos de
proveedores y clientes
- ✓ Ejecutar el plan del sistema de gestión de talento humano
- ✓ Elaborar procedimientos de reclutamiento
- ✓ Ejecutar un sistema de gestión comercial
- ✓ Elaborar una página en internet y diseñar un plan de publicidad en internet.

7.2.7. Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Que es la persona encargada de controlar si efectivamente se está cumpliendo

Otro aspecto clave para la implementación exitosa del BSC es la asignación de los recursos necesarios para el correcto desarrollo de iniciativas estratégicas. Este es el primer paso para garantizar el cumplimiento de la estrategia. Para ello, es necesario establecer un equipo responsable de cada iniciativa y los roles que desempeñarán las diferentes personas en él. También proporcionar los recursos necesarios para que estas iniciativas las ejecuten. Se recomienda que el presupuesto propuesto contenga una serie de recursos destinados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben distinguirse del presupuesto operativo, el presupuesto de inversión y otros presupuestos utilizados por la empresa para evitar que otras actividades devoren recursos que deberían dedicarse al cumplimiento de las iniciativas claves definidas en el BSC.[69]

7.2.8. Evaluación Subjetiva

Si bien hemos discutido del establecimiento de indicadores para monitorear los objetivos e iniciativas, esperamos brindar cierta flexibilidad al modelo como herramienta de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por tanto, es importante establecer procedimientos de evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilizamos para la medición. Los beneficios que brinda BSC no solo provienen de un conjunto de elementos coherentes que existen para comprender y comunicar mejor las estrategias. El proceso de diseño de estos elementos y la evaluación posterior también son útiles.[69]

A continuación se muestra una síntesis de la herramienta Balanced Scorecard la cual es la herramienta con la que cuenta la empresa DPE S.A.S para mostrar cada uno de sus objetivos estratégicos y hacerles seguimiento a través de cada uno de los indicadores que se le plantearon a cada objetivo estratégico, para el diseño de esta herramienta de gestión se tuvo en cuenta la visión de la empresa para delimitarla y crear líneas estratégicas para una mejor comprensión de la herramienta, este estudio fue elaborado para la empresa DPE Soluciones S.A.S bajo la supervisión y colaboración del personal de la empresa que trabajan en las diferentes áreas de la compañía los cuales nos ayudaron a desarrollar la

metodología del Balanced Scorecard, para comprender los criterios descritos en este capítulo a través de un resumen de la metodología **(Ver ilustración 8)**

Para visualizar la herramienta Balanced Scorecard de manera completa y conjunta por favor **ver anexo 7**

LINEAS ESTRATEGICAS		PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	UNIDAD	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TIPO DE INDICADOR	PROCESO/PERSPECTIVA	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	META ESPERADA	
LINEA ESTRATEGICA 1	Expandirnos como empresa en todo el territorio colombiano	FINANCIERA	F1	Realizar alianzas estratégicas	Número de alianzas	Mide la cantidad de socios y proyectos ejecutados	$(\# \text{consorcios y uniones temporales}) / (\text{Total de proyectos en ejecución}) * 100$	%	Anual	Productividad	Gestión Administrativa/Financiera	Coordinador de calidad	>	70%
		CLIENTES	C1	Posicionar la marca	Top of mind	Mide el nivel de importancia de la marca en la mente de los usuarios	$(\text{Clientes que reconocen la marca} / \text{clientes encuestados}) * 100$	%	Semestral	Estratégico	Gestión de proyectos/Clientes	Gerente de proyectos	>	55%
					Top of heart	Mide el espacio humano y sentimental que ocupa la marca en el corazón del cliente	$(\text{Clientes que prefieren la marca} / \text{Total de clientes encuestados}) * 100$	%	Semestral	Estratégico	Gestión de proyectos/Clientes	Gerente de proyectos	>	55%
		PROCESOS INTERNOS	P1	Capacitación y Asesoría en normas y leyes aplicables al sector eléctrico	Gestión y procesos jurídicos	Medir la cantidad de capacitaciones y asesorías	$(\text{Número de consultas y asesorías realizadas}) / (\text{Número de consultas y asesorías solicitadas}) * 100$	%	Trimestral	Estratégico	Jurídicos/Procesos Internos	Asesora Jurídica	>	60%
		APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	AP1	Realizar un programa de mejoramiento que involucre todas las áreas de la empresa	Programa de mejoramiento	Mide la facilidad de interrelación que existe en las diferentes áreas de la empresa para trabajar conjuntamente para lograr los objetivos institucionales	$(\text{programas de mejora cerrados en el periodo} / \text{Programas de mejora programados en el periodo}) * 100$	%	Trimestral	Eficacia	Talento Humano/Aprendizaje y conocimiento	Coordinador de talento humano	>	60%

Ilustración 8: Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración Propia

8. PLANES DE ACCION

Finalmente para lograr realizar un seguimiento exhaustivo al Balanced Scorecard y garantizar que se cumpla con el desarrollo de cada uno de los objetivos dentro de la organización se elaboraron los planes de acción alineados a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard los cuales le ayudaran a la empresa a determinar la línea consecutiva que debe seguir para desarrollar cada uno de los objetivos estratégicos

Para la realización de los planes de acción se tuvieron en cuenta los objetivos estratégicos elaborados para el Balanced Scorecard en el mapa estratégico de la empresa DPE S.A.S a los cuales se le plantearon unas estrategias alineadas a cada objetivo estratégico adquiridas del análisis DOFA, posteriormente para poder implementar cada estrategia de los objetivos se le asignaron unas tácticas o actividades a cada estrategia para lograr saber el paso a paso que debe seguir la empresa para la ejecución de la estrategia y el objetivo estratégico y a continuación se les diseñó un mecanismo de evaluación determinado a través de los indicadores por cada objetivo estratégico de los planes de acción apropiados del Balanced Scorecard con el cual la compañía puede cuantificar el nivel en avances de cada uno de los objetivos y estrategias del plan de acción y posteriormente a cada táctica se le asignó una persona encargada que debe estar pendiente de que se cumplan con los tiempo de los cronogramas diseñados para la realización de cada una de las actividades y estrategias diseñadas para cada plan de acción planteado por perspectiva. En la **tabla 19** se muestra el plan de acción de la perspectiva financiera a forma de explicación para lograr comprender a fondo los fines de la herramienta utilizada para hacerle seguimiento al plan estratégico.

Para visualizar todos los planes de forma conjunta ver **anexo 8**

Tabla 19: Plan de Acción Perspectiva Financiera

Factor Crítico de Evaluación	Objetivo	Estrategia	Actividades	Mecanismos de seguimiento	Responsables
CRECIMIENTO	Realizar alianzas estratégicas	Establecer convenios y consorcios con las empresas del sector eléctrico en la región	Defina las necesidades estratégicas de la empresa	Indicador de Numero de Alianzas Estratégicas	Representante Legal
			Identificar las empresas aliadas potenciales		
			Abordar a las empresas aliadas estratégicas potenciales		
			Definir las expectativas comunes con las empresas aliadas		
			Mantener la relación con las empresas aliadas potenciales		
	Ampliar las oportunidades de ingresos	Ofertar nuevos productos y servicios	Realizar una investigación de mercado	Indicador Tasa de crecimiento de ingresos Información de las Ventas de nuevos productos	Representante Legal-Gestor de Proyectos
			Definir los nuevos productos o servicio a ofrecer		
			Identificar el Mercado objetivo		
			Presupuesto para ofrecer nuevos productos o servicios		
			Hacer un lanzamiento piloto del servicio o producto		
			Realizar el lanzamiento de los productos o servicios		
			Revisar las ventas de los nuevos productos o servicios		

Factor Crítico de Evaluación	Objetivo	Estrategia	Actividades	Mecanismos de seguimiento	Responsables
PRODUCTIVIDAD.	Aumentar el número de licitaciones	Realizar un plan para el manejo de licitaciones de proyectos sociales	Designar las personas encargadas de las licitaciones	Indicador del número de licitaciones	Representante legal
			Capacitación de las plataformas donde estén las licitaciones		Representante legal
			Elaborar un procedimiento para realizar las licitaciones		Coordinador HSEQ
			Hacer el siguiente plan basado en las siguientes actividades: Monitorear, Analizar; Buen Inicio, Constancia, Cuestionar, Verificar, Corregir, Examinar, Rigurosidad, Disposición		Coordinador HSEQ
			Ejecución del plan		Grupo encargado de Licitaciones
VALOR A LARGO PLAZO PARA LOS ACCIONISTAS	Aumentar la rentabilidad	Formular y diseñar un plan financiero para la empresa	Analizar la realidad del negocio	Indicador de Aumento de la rentabilidad	Auxiliar Contable Contador
			Fijar los fondos necesarios		Representante Legal
			Predecir el capital		Auxiliar Contable Contador
			Controlar y verificar los recursos		Auxiliar Contable Contador

Factor Crítico de Evaluación	Objetivo	Estrategia	Actividades	Mecanismos de seguimiento	Responsables
			Adelantarse a los factores externos		Auxiliar Contable Contador
			Determinar un sistema de compensación		Auxiliar Contable Contador Representante Legal
		Elaborar un plan de proyecciones financieras	Diagnostico Financiero		Auxiliar Contable Contador
			Determinar el tiempo de proyección		Auxiliar Contable Contador
			Analizar el caso		Auxiliar Contable Contador
			Elaborar un estado de resultados		Auxiliar Contable Contador
			calcular el histórico de ventas		Encargado de las ventas
			hacer una proyección de ventas		Encargado de las ventas
			realizar un balance general		Encargado de las ventas
			prever el flujo efectivo		Encargado de las ventas Auxiliar Contable Contador

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Plan de Acción Perspectiva Financiera

Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	AÑO 1												AÑO 2											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11/01/2022	15/01/2022																								
17/01/2022	18/01/2022																								
19/01/2022	22/01/2022																								
24/01/2022	28/01/2022																								
Firma de convenio	Hasta lo que dure el convenio o contrato																								
10/01/2022	22/01/2022																								
10/01/2022	22/01/2022																								
10/01/2022	22/01/2022																								
10/01/2022	22/01/2022																								
01/03/2022	12/03/2022																								
21/03/2022	26/03/2022																								
26/04/2022	31/012/2022																								
17/01/2022	18/01/2022																								
19/01/2022	22/01/2022																								
15/01/2022	17/01/2022																								
01/03/2022	31/12/2023																								
01/03/2022	31/12/2023																								
17/01/2022	18/01/2022																								
19/01/2022	22/01/2022																								
19/01/2022	22/01/2022																								
22/03/2022	31/12/2023																								
10/03/2021	15/12/2023																								
17/01/2022	18/12/2022																								
19/01/2022	22/01/2022																								
15/01/2022	17/01/2022																								
01/03/2022	31/12/2023																								
01/03/2022	31/12/2023																								
15/01/2022	17/12/2022																								
01/03/2022	31/12/2023																								
01/03/2022	31/12/2023																								
01/03/2022	31/12/2023																								

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9. CONCLUSIONES

- La industria eléctrica colombiana es uno de los sectores de la nación de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en una industria altamente integrada, generadora de empleo y utiliza en gran medida recursos naturales del país.
- El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.
- La industria eléctrica, ofrece un importante potencial de rentabilidad. Como se puede apreciar a lo largo del análisis de Michael Porter, la alta segmentación del servicio en el mercado y las pocas empresas que compiten en el sector y esto sumado a la Estrategia Competitiva de Enfoque adoptada por DPE Soluciones S.A.S le ha permitido protegerse de las fuerzas competitivas de Porter.
- Así mismo la recolección de la información del macro entorno, micro entorno y cultura organizacional de DPE Soluciones S. A. S. fue de suma importancia para determinar los factores necesarios dentro de la metodología DOFA que hicieron parte del análisis y consolidación de los objetivos estratégicos.
- La propuesta del Balanced Scorecard para las entidades, sirve como base para evaluar y diseñar las estrategias de las mismas, con vistas a lograr un mejor trabajo en el campo de acción donde se desarrollan sus actividades.
- El modelo de Planificación Estratégica utilizado para el desarrollo de esta investigación, constituye una herramienta idónea, dada la eficacia de sus resultados representados en el Cuadro de Mando Integral, además permite descubrir paso a paso cuál es el horizonte que se debe seguir para contribuir al logro de su misión y visión.
- El BSC es una herramienta de gestión que puede ser adaptada de manera exitosa a cualquier organización, facilita la gestión del cambio, siempre caracterizado por ser un proceso complejo y en los que participa toda la

organización, en este sentido, se convierte en una herramienta adecuada para fortalecer la integración e impulsar el trabajo en equipo.

- Con la implementación de un Sistema de Control de Gestión se logra alinear los objetivos estratégicos a la estrategia empresarial, por medio del desarrollo de iniciativas estratégicas que contribuyen a mejoras significativas en los problemas identificados en la organización.
- Los indicadores diseñados permiten medir el desempeño de aspectos trascendentes de la empresa y cumplir los objetivos estratégicos, los cuales se busca muestren resultados excepcionales, mediante la evaluación de criterios establecidos en cada una de las métricas definidas.
- El tablero de control permite monitorear los resultados de todos los indicadores analizados, separados por perspectivas; claves para la toma de decisiones en la organización.
- Con los métodos de evaluación que midan el grado de satisfacción de los clientes se puede identificar oportunidades de mejora en aquellos puntos críticos de esta perspectiva, por ejemplo Tiempos de Entrega.
- Los planes de acción le permiten a la empresa tomar decisiones más acertadas en el desarrollo del plan estratégico porque esta herramienta muestra el paso a paso que debe seguir la organización para poder lograr la ejecución de cada uno de los objetivos estratégicos de la compañía

10. RECOMENDACIONES

- Mantener el Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Estratégica a nivel organizacional en DPE Soluciones S.A.S.
- La cultura organizacional es el elemento clave para alcanzar y sobrepasar las metas establecidas para los diferentes objetivos de la empresa. Para originar una cultura de aprendizaje continuo, se debe capacitar permanentemente al personal para que este adquiera mayores competencias técnicas y teóricas que le permita tener ventajas competitivas en el ámbito laboral.
- Para complementar el cuadro de mando integral a nivel organizacional, debe puntualizarse los pasos que se deben desarrollar para alcanzar las metas y la vision establecidas. Este plan de acción debe contener a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, para evitar expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuentes de frustración e irritación.
- Seguir con la búsqueda constante de formas innovadoras de motivar a los trabajadores, creemos que la implantación de un sistema de incentivos en la que se relacionen los gastos, ventas y calidad de servicio (reclamos) junto al cumplimiento de metas grupales (inter áreas) es una buena alternativa para mejorar y buscar cada día la eficiencia, eficacia y economía.
- El proceso de comunicación de la estrategia organizacional debe ser administrado de manera que se asegure la comprensión de la misma a todo nivel de la empresa, con el fin de maximizar la creación del valor agregado.
- Revisar periódicamente los procedimientos, y actualizarlos de ser necesario; con el fin de mejorar continuamente a través del tiempo.
- Difundir la estrategia corporativa a todos los miembros de la compañía, para que conozcan los objetivos estratégicos de la misma.
- Adquirir un software especializado en BSC, y de ésta manera tener la información en línea que permita un mayor control y monitoreo permanente.

11. BIBLIOGRAFÍA Y WEB-GRAFÍA

- [1] A. C. MENDOZA ZUTA, "APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PROCESOS TEXTILES E.I.R.L.," ESCUELA DE POSTGRADO, Perú, 2015.
- [2] A. M. ARANGO RESTREPO and J. P. GONZÁLEZ TABORDA, "MODELO GERENCIAL DE CONTROL BALANCED SCORECARD APLICADO EN FACTORING BANCOLOM," UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN, Medellín, 2012.
- [3] Y. Del, C. Anaya, Z. Kristel, V. Suarez, R. P. De, and A. De Empresas, "FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KITTY SHOP, BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD," 2017.
- [4] "Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. - PDF Descargar libre."
- [5] L. E. Cova G and L. J. Moreno C, "Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alterna | efen padron - Academia.edu," 2010.
- [6] O. A. GUERRERO ESCOBAR and A. F. TÉLLEZ ZEA, "SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICO TÁCTICO EN DISPROFAM LTDA FUNDAMENTADO EN EL BALANCED SCORECARD - CUADRO DE MANDO INTEGRAL," UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA, BOGOTÁ, 2016.
- [7] S. J. Marín Suarez, "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN EL MARCO DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA LA PIEDECUSTANA DE SERVICIOS PUBLICOS E.S.P.," UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA, BUCARAMANGA, 2018.
- [8] R. S. KAPLAN and D. P. NORTON, *MAPA ESTRATEGICO*. 2000.
- [9] O r i ó n A r a m a y o, *MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA* .
- [10] G. ADMINISTRATIVA César Alveiro Montoya, "Visión de Futuro" Año 8, Volumen N°15".
- [11] "NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9000," 2005.
- [12] "NIIF para las PYMES | Normas."
- [13] J. A. Beltrán Palacios, M. I. Moscoso Pinzón, and C. A. Vargas Muñoz, "Implementación de la metodología para el desarrollo del balanced scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción," 2018.
- [14] "Qué es beneficio neto. Beneficio bruto y ebitda | El Plural."
- [15] "Beneficio por acción (BPA) - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia."
- [16] "Qué es el control de gestión? | Grandes Pymes."
- [17] "Dividendo: qué es - Diccionario de Economía - elEconomista.es."
- [18] "Estrategia empresarial: qué es, cómo formularla e implementarla - deGerencia.com."
- [19] "Índice de liquidez | Gerencie.com."
- [20] "Factura de venta como título valor | Gerencie.com."
- [21] "¿Qué es el índice de solvencia?"
- [22] "¿Qué es un inventario? | Blog Glosario Contable."
- [23] V. JANNETH PANCHEZ GRANDA Página and C. DE Ingeniería En Contabilidad Y, "UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL".
- [24] C. RAMOS, "Libro-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez-140615221927-phpapp01."

- [25] "Definición Rentabilidad Sobre Activos - ¿Qué es Rentabilidad Sobre Activos?"
- [26] "Rotación de inventarios | Gerencie.com."
- [27] D. Betancourt, "Análisis pestel para describir el contexto organizacional," 2019.
- [28] E. Y. SOCIALES Lic Gladys Dávila Newman, I. Pedagógico, R. Alberto Escobar Lara, and de Maracay, "EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DENTRO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS".
- [29] "COLOMBIA: BALANCE 2020 Y PERSPECTIVAS 2021".
- [30] S. Externo, "ESTADÍSTICA DEL ÍNDICE DE TÉRMINOS DE INTERCAMBIO Según índices encadenados de precios de exportación e importación GUÍA METODOLÓGICA".
- [31] A. Felipe and O. Gómez, "MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LOS TÉRMINOS DE INTERCAMBIO SOBRE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA COLOMBIANA: UNA APROXIMACIÓN FAVAR".
- [32] "Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)."
- [33] ANDI, "COLOMBIA: BALANCE 2019 PERSPECTIVA ."
- [34] BANCO DE LA REPUBLICA, "INFORME DE LA JUNTA DIERECTIVA AL CONGRESO DE LA REPUBLICA."
- [35] "Situación Económica en Colombia - Panorama General 2021."
- [36] "Inversión extranjera en el país en la cuerda floja - Esc. de Economía y Finanzas / Bulletin News - Universidad EAFIT."
- [37] "Colombia es uno de los países emergentes que más recibe inversión extranjera directa."
- [38] "Luis Guillermo Vélez Álvarez. Economista. Docente. Consultor .ECSIM.: Breve historia del sector eléctrico colombiano."
- [39] "Estructura del Sector | CREG."
- [40] "Energía para el desarrollo."
- [41] "SECTOR ELÉCTRICO NACIONAL INFORME SECTORIAL SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN COLOMBIA".
- [42] I. Lozano and H. Rincón, "Formación de las tarifas eléctricas e inflación en Colombia*"
- [43] A. Mayssara A. Abo Hassanin Supervised, "Implementación de fuentes no convencionales de energías renovables (FNCER) en el sector minero colombiano.," 2020.
- [44] "Boletín estadístico de Minas y Energía."
- [45] M. NIEVES ZARATE, "REPORTE DE INVERSION ENERGETICA."
- [46] "Caracterización Energética de las ZNI – IPSE-CNM."
- [47] Fecha, "INFORME MENSUAL DE LOCALIDADES SIN TELEMETRIADE LAS ZNI".
- [48] "Informe Mensuales Telemetría – IPSE-CNM."
- [49] "ZONAS NO INTERCONECTADAS-ZNI Diagnóstico de la prestación del servicio de energía eléctrica 2017".
- [50] "En 2020, la pobreza en Colombia llegó al 42,5% de la población: Dane."
- [51] Cancillería, "Antecedentes históricos y causas de la migración | Cancillería."
- [52] MICHAEL PORTER, "VENTAJA COMPETITIVA."
- [53] "Análisis del Entorno, Interno y de la Competencia. Diamante de Porter 02".
- [54] D. M. Tirado, "Fundamentos de marketing", doi: 10.6035/Sapientia74.
- [55] P. Business, R. | N°, and G. Alonso, "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor".
- [56] R. KAPLAN and D. NORTON, *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. 2000.

- [57] R. CHASE, R. JACOBS, and N. AQUILANO, *ADMINISTRACION DE OPERACIONES*.
- [58] J. E. PRIETO HERRERA, *GESTION ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL*.
- [59] J. STONER, *ADMINISTRACION*.
- [60] I. CHIAVENATO, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*.
- [61] H. KOONTZ, H. WEIHRICH, and M. CANNICE, *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*.
- [62] I. CHIAVENATO, *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*.
- [63] "IV. PASOS PARA CREAR LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES".
- [64] F. DAVID, *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*.
- [65] H. MINTZBERG and J. A. B. QUINN, *PROCESO ESTRATEGICO*.
- [66] L. Aja Quiroga, "Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones," *ACIMED*, vol. 10, no. 5, pp. 7–8, 2002.
- [67] "Indicadores de Gestión (KPI's): Tipos y Ejemplos."
- [68] "9 tipos de indicadores de desempeño para los procesos."
- [69] "BALANCED SCORECARD – CUADRO DE MANDO INTEGRAL | Grandes Pymes."