

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2008–2012 DE LA UNIDAD
ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO DE ENERGIA DE EMCALI

JOSE FERNANDO MARTINEZ RAMIREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2014

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2008–2012 DE LA UNIDAD
ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO DE ENERGÍA DE EMCALI

JOSE FERNANDO MARTINEZ RAMIREZ

Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador del Empresas

Directora

VIVIANA VIRGEN ORTIZ

MAGÍSTER EN CIENCIAS ORGANIZACIONALES ©

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2014

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 15 de Mayo de 2014

DEDICATORIA

A mis padres: Ana Lía Ramírez y José A. Martínez por toda una vida de respaldo y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todo el personal del área de Planeación de la GUENE de EMCALI-EICE, en especial a los ingenieros: Héctor Enrique Peña, Jaime Cifuentes Sarria, Diego Alexander Montealegre, Jesús Fernando Ruiz, Liliana Arango y Hugo Dueñas Echeverry por su extraordinaria colaboración y camaradería.

Así mismo agradecimiento especial para la profesora Vivian Virgen por su guía y dinamismo durante la asesoría al trabajo de Grado.

CONTENIDO

1	HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
1.1	RESEÑA HISTÓRICA DEL SERVICIO DE ENERGÍA.....	11
1.2	VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	14
2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2.1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	16
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3	JUSTIFICACIÓN	18
4	OBJETIVOS	19
4.1.1	OBJETIVO GENERAL	19
4.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5	MARCO DE REFERENCIA	20
5.1	MARCO TEÓRICO.....	20
5.1.1	EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	21
5.2	MARCO LEGAL	40
6	METODOLOGÍA.....	42
6.1	SELECCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	43
7	RESULTADOS	44
7.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	44
7.1.1	APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN.....	46
7.1.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL MODELO	49
7.2	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO – PLAN DE ACCIÓN	75
8	CONCLUSIONES.....	79
9	RECOMENDACIONES	84
10	BIBLIOGRAFIA.....	85
	ANEXOS.....	87
11	GLOSARIO.....	90

INDICE DE GRÀFICOS

Gráfico 1.	Esquema de evaluación de Fred David 1	41
Gráfico 2.	Comparativo Ebitda proyectado vs Real 1.....	51
Gráfico 3.	El margen Ebitda proyectado vs ejecutado	52
Gráfico 4.	ROA proyectado vs ejecutado	54
Gráfico 5.	Utilidad operacional proyección vs ejecutado.....	55
Gráfico 6.	Margen Operacional Proyectado vs Ejecutado.....	57
Gráfico 7.	Utilidad Neta Proyectada vs Ejecutada.....	58
Gráfico 8.	Utilidad Operacional Proyectada vs Ejecutada.....	60
Gráfico 9.	Activos Proyectados vs Ejecutados.....	61
Gráfico 10.	Pasivos Proyectados vs Ejecutados	63
Gráfico 11.	Patrimonio Proyectado vs Ejecutado	65
Gráfico 12.	Índice de pérdidas Proyectado vs Ejecutado	66
Gráfico 13.	Participación en el MR Proyectado vs Ejecutado	68
Gráfico 14.	Participación en el M no R Proyectado vs Ejecutado	69
Gráfico 15.	Suscriptores del MR Proyectado vs Ejecutado.....	71
Gráfico 16.	Ejes principales del PE 2013-2017	76
Gráfico 17.	Senda de Reducción de Pérdidas	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mefi 2007	48
Tabla 2: Mefi 2012	48
Tabla 3 El Ebitda:	50
Tabla 4: Margen Ebitda	52
Tabla 5: Rendimiento sobre activos:	53
Tabla 6: Utilidad operacional	55
Tabla 7: Margen Operacional	56
Tabla 8: Utilidad Neta	58
Tabla 9: Utilidad operacional	59
Tabla 10: Activos	61
Tabla 11: Pasivos	62
Tabla 12: Patrimonio	64
Tabla 13: Índice de pérdidas del distribuidor	66
Tabla 14: Participación en el mercado regulado	67
Tabla 15: Participación en el mercado no regulado	69
Tabla 16: Suscriptores del MR	70
Tabla 17: perdidas no técnicas	72
Tabla 18: pérdidas técnicas	72
Tabla 19: Expansión del SDL	73
Tabla 20: Reducción de pérdidas de energía 2013-2017	77

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es un concepto que aunque parece moderno, se viene aplicando desde el mismo momento del nacimiento de la civilización cuando el hombre comenzó a construir sus primeros proyectos de infraestructura y se le hizo necesario el realizar un agendamiento de los tiempos y los recursos que se iban a utilizar en las obras. Entre más ostentoso fuese el proyecto más necesario era su planificación.

La planificación estratégica permite a la organización prepararse para posibles contingencias futuras, analizando diferentes escenarios y haciendo una prospectiva de hacia dónde se desea llegar. Toda organización debe establecer cuáles son sus objetivos y después diseñar el plan estratégico para tener la guía de cómo se van a lograr dichos objetivos y metas y en cuanto tiempo.

Bajo la normatividad emitida por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), la Unidad Estratégica de Negocio de Energía de Las Empresas Municipales de Cali estaba en la obligación de diseñar el Plan de Desarrollo 2008-2012, el cual fue el resultado de coordinar los lineamientos Generales del Negocio establecidos por la Gerencia General; estos lineamientos están fundamentados en el direccionamiento estratégico de la Empresa, en un conjunto de acciones y programas que iban a impulsar las metas que se pretendían alcanzar, y los recursos que se iban a invertir, lo cual se convertiría en esencia en la Carta de Navegación para el quinquenio en mención.

La práctica empresarial en la Gerencia de planeación de Energía de EMCALI, tenía como objetivo la evaluación del proyecto anteriormente mencionado, en sus distintas partes y componentes tanto financieros como estratégicos.

Esta era una labor fundamental para hacer el balance de gestión, pues ya finalizado el año 2012 la empresa se encontraba en el momento justo de entrar en análisis para dar a conocer hasta qué punto se lograron los objetivos previstos en el quinquenio anterior.

Así se comenzó en octubre de 2012 la respectiva recolección de datos pertenecientes a las diferentes áreas: financiera, planeación, de proyectos y administrativa para su consolidación y posterior comparación.

En los resultados del presente trabajo de grado, lo más importante son las recomendaciones que se elaboren para la estrategia futura y corregir las no conformidades halladas en el pasado.

1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL SERVICIO DE ENERGÍA

La cronología de servicio de la empresa EMCALI, permite identificar los hitos históricos de la organización, y en consecuencia

Cronología del Servicio:¹

1910: El 26 de Octubre, en la Hacienda Santa Rosa fue inaugurada la Planta No 1 de la Compañía de Electricidad, constituida por Henry Eder, Edgard Mason, Benito López y Ulpiano Lloreda, que originalmente se llamo Cali Electric Light & Power Co.

1926: Mediante el Acuerdo N° 34 del Concejo de Cali, la CCE fue municipalizada y su servicio de Energía se anexa a la ya existente Empresas Municipales.

1944: El 10 de diciembre, el Concejo de Cali, mediante el Acuerdo N° 50 crea el Establecimiento Público Empresas Municipales de Cali, EMCALI.

1961: El 10 de diciembre, el Concejo de Cali, mediante el Acuerdo N° 50 crea el Establecimiento Público Empresas Municipales de Cali, EMCALI.

1983: EMCALI, participó en la reconstrucción subterránea de redes de energía en el Departamento del Cauca, luego del devastador terremoto que ocurrió en Popayán.

¹ Tomado de la información histórica Plan Estratégico GUENE 2008-2012

1984 – 1985: En aquella época, la obra más destacada fue la electrificación y extensión de redes en Aguablanca, al tiempo que se realizaban proyectos de alumbrado público en parques, canchas y paraderos de buses.

1995: EMCALI, aplica la Ley 142 de 1994 sobre las tarifas con principio de solidaridad. Los industriales y comerciales, subsidiaban a los residenciales y entre estos últimos, los estratos altos lo hacían con los más bajos.

1996: Mediante el acuerdo 14 de diciembre de ese año se trasformaron las Empresas Municipales de Cali en un grupo formado por una empresa industrial y comercial del Estado. (EICE)

2000: El 3 de abril EMCALI fue intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD, para preservar la prestación de los servicios debido al incumplimiento reiterado del pago de obligaciones a proveedores de energía, entidades financieras y contratistas. Esta intervención se mantendrá indefinidamente hasta consolidar los acuerdos pactados que permitan la salvación de EMCALI.

2006: EMCALI ofrece servicio de energía prepago para facilitar el servicio en familias de estratos 1 y 2 que por sus condiciones económicas, mensualmente no pueden pagar factura.

2007: De la mano con el Gobierno Municipal, EMCALI, realiza la subterranización de redes en casi toda la ciudad por las obras que se realizaron para la puesta en funcionamiento del Sistema Integrado de Transporte Masivo MIO.

2008: Nace el programa ENERGIA PARA TODOS, en este programa se instala por sector, un macro medidor que les facilita a las comunidades subnormales tener el servicio de energía en la legalidad y con menores costos.

2008: EMCALI presentó proyectos ante el ministerio de minas y energías para normalizar la situación de ilegalidad de asentamientos de desarrollo incompleto en casi 3.600 predios de Cali y Yumbo.

Las inversiones para el programa denominado PRONE son del orden de 4 mil 6 millones de pesos.

2010: El laboratorio de medidas eléctricas de EMCALI es el único en el sur occidente del país que cuenta con certificaciones de calidad, que le permiten ser autoridad en el tema a nivel nacional.

La Gerencia General de EMCALI, pone en funcionamiento el Centro de Control de Energía, que permitirá en tiempo real, saber dónde y por qué ocurre un imprevisto en toda la red eléctrica de la ciudad, al tiempo que desde el centro de control se proponen medidas de ajuste para solucionar los problemas.

1.2 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Elementos del direccionamiento estratégico² :

- Misión

La Misión de la Unidad Estratégica de Negocio de Energía de EMCALI es contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, especialmente con la prestación del servicio público esencial de electricidad y complementarios, comprometidos con el entorno y garantizando rentabilidad económica y social.

- Visión

Ser una empresa de servicio de electricidad pública ágil, competitiva y orientada al cliente, que nos permita convertirnos y mantenernos como la mejor alternativa en el mercado Colombiano y modelo empresarial en América Latina.

- Valores corporativos

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que deben enmarcar y determinar los comportamientos de los colaboradores de la Unidad Estratégica de Negocio de Energía de EMCALI, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Es así como los valores identificados, con los que se crea en últimas la cultura organizacional del instituto, deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes lo conforman.

- ✓ Buena fe: El comportamiento de EMCALI, en toda circunstancia, propende por actuar coherentemente con el bien del interés general, actuar de manera clara y sincera en cada actividad de la empresa, dentro del respeto sobre los principios y valores que rigen la cultura de la organización.
- ✓ Igualdad: Las actuaciones y operaciones, estarán orientadas hacia el interés general, sin que se otorguen privilegios o se apliquen discriminaciones a personas o sectores de la comunidad.

² Tomado del Plan estratégico de la GUENE-EMCALI 2008-2012

- ✓ Moralidad: Las actuaciones y operaciones de los servidores Públicos, se realizarán cumpliendo no solo las normas constitucionales o legales sino también los principios éticos y morales que rigen nuestra sociedad.
- ✓ Celeridad: Uno de los aspectos principales sujeto a control, debe ser, la capacidad de respuesta oportuna de parte de la entidad frente a las necesidades sociales requeridas dentro de su ámbito de competencia.
- ✓ Economía: Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada, en función de los objetivos y metas institucionales.
- ✓ Imparcialidad: Las actuaciones y operaciones de los servidores Públicos deben estar enmarcadas en los principios éticos de honestidad, integridad y justicia, que permite juzgar o proceder con rectitud.
- ✓ Publicidad: Busca que las actuaciones y operaciones sean públicas, para que todos tengan derecho a conocer los resultados que se estén logrando, con excepción de aquellos que tengan reserva legal, se posibilite el control ciudadano de la gestión y se logre una comunicación idónea entre las dependencias de la Procuraduría General de la Nación.
- ✓ Participación: implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, el personal de EMCALI debe mostrar un interés genuino por las necesidades de los otros, teniendo en cuenta que cada funcionario de EMCALI hace parte de un grupo de gente personas funciona como equipo.
- ✓ Responsabilidad: Capacidad que tienen todas las personas que hacen parte de EMCALI para tomar decisiones morales o racionales por sí mismos sin guía o autoridad superior y la habilidad de dirigir las actuaciones de un grupo y de rendir cuentas de sus actos o de los otros que dependan de él
- ✓ Transparencia: Garantizar que los órganos de control, internos y externos y en general, las personas ajenas a EMCALI, entre ellas las entidades gubernamentales y judiciales, puedan, con razonable facilidad, efectuar un adecuado análisis de sus operaciones, su estabilidad financiera y demás aspectos.

2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Anterior a la elaboración del Plan Estratégico 2008-2012 no hubo elementos similares de planeación quinquenales en la organización, lo que se llevaba a cabo eran los planes de acción de vigencia anual, cuyos indicadores eran pactados con las Superintendencia de Servicios públicos ya que esta tenía a la Empresa intervenida.

A partir del año 2007 el Agente Especial designado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios dio las pautas para la elaboración de un Plan Estratégico a cinco años, donde se plasmaran las políticas, los objetivos y las metas estratégicas que dieran un norte empresarial con un intervalo de tiempo más grande para realizar los ajustes necesarios. Se elabora el documento a nivel corporativo y por negocio y se emite para su ejecución.

Uno de los tropiezos para el análisis es la falta de información por no tener claro las funciones del Control y Evaluación del Desempeño, como bien lo explica el Dr. A. Arenas de Editor Consulting de España: “El 90% de las empresas latinoamericanas elaboran planes estratégicos que luego nunca evalúan” por lo tanto el problema de la falta de evaluación de la estrategia aqueja a un gran número de empresas y EMCALI no es ajeno a esta problemática, sino que se trata de un tema cultural transversal a toda la región, donde la mayor parte de las empresas que elaboran planes estratégicos se centran más en el día a día o sea en la operatividad.

En el caso de empresa objeto de estudio, en el quinquenio 2008-2012 no se hizo ningún tipo de monitoreo al plan estratégico correspondiente. Por lo tanto el proyecto cayó prácticamente en el olvido debido a la falta de políticas específicas de evaluación y control durante los años citados.

Si bien hubo alguna intención de evaluarlo en el año inicial, (2008) la realidad es que no se conservaron los documentos referentes a dicha evaluación. Aun así dadas las obligaciones correspondientes a la práctica empresarial ordenadas por la gerencia de Energía de EMCALI, era menester el elaborar un documento gerencial informando lo sucedido tanto con el plan como con el comportamiento de los indicadores de la empresa durante los años citados.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con los planteamientos previos, surgen los siguientes interrogantes: ¿Cuál es la evaluación del plan estratégico 2008–2012 de la Unidad Estratégica del Negocio de Energía de EMCALI? Y seguidamente: ¿Cuáles son las recomendaciones pertinentes y el plan de mejoramiento para los planes estratégicos siguientes?

3 JUSTIFICACIÓN

En abril del 2000 el Gobierno Nacional se vio en la obligación, de acuerdo con el mandato constitucional reglamentado en la Ley 142 de 1994 de intervenir la Empresa a través de la toma de posesión por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos (SSP) debido a la crítica situación financiera que atravesaba.

Para alcanzar los objetivos trazados por el comité de Acreedores principalmente, se necesitó establecer unas metas y unos acuerdos los cuales se irían cumpliendo a través del tiempo, pero a su vez el programa de inversiones fue una “camisa de fuerza” para la autonomía de la empresa.

La verificación de la Gestión al Plan Estratégico de la Unidad de Negocio de Energía de EMCALIEICEESP, requiere de conocer a “posteriori” el cumplimiento de las estrategias propuestas en el plan estratico objeto de análisis. Asimismo, permite identificar los programas estratégicos ejecutados frente a lo planeado. Constituyendo una herramienta que contribuya a corregir los mecanismos empleados en el control y seguimiento de los planes estratégicos que sean implantados por la empresa a futuro.

Limitaciones previsibles

Teniendo presente que se trata de una propuesta, y de una forma de gestión interna después de un tiempo de inactividad desde la formulación, era factible el encontrar problemas de disposición de las partes y disponibilidad de agendas para llegar acceder a la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

4 OBJETIVOS

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Evaluar el plan estratégico de la GUENE (Gerencia de la Unidad Estratégica del Negocio de Energía) EMCALI EICE 2008-2012.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar las bases subyacentes a la estrategia basado en los factores internos más relevantes del periodo 2008-2012
- Realizar una comparación entre las proyecciones y las ejecuciones de los diferentes indicadores de la empresa durante el periodo 2008-2012
- Realizar las recomendaciones necesarias para los planes estratégicos consecuentes.

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego, *stratego* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no "proyectan la destrucción" ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos³

"La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será"⁴.

La planeación estratégica es un concepto altamente estudiado, en profundidad, por un gran número de autores alrededor del mundo en los últimos años, donde no se trata de hacer el ejercicio académico únicamente, sino que este documento contenga los objetivos y metas empresariales que representen la misión y la visión de la Empresa, por lo tanto se trata de una metodología que necesita implementación, implantación y control y seguimiento a través del período establecido para éste.

Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales⁵:

- 1) Las *metas* (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse,
- 2) Las *políticas* más significativas que guiarán o limitarán la acción y
- 3) Las principales *secuencias de acción* (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

³ Mintzberg Henry, Quinn James Brian, Vojer John. *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall. (1997). 1 pag.

⁴ Ibíd., pag 2

⁵ Ibíd., pag 12

Para la formulación de la estrategia, de acuerdo con David (2008) deben tenerse en cuenta cuatro temas principales: la misión del negocio, la evaluación interna, la evaluación externa y por último, realizar el análisis y elección de la estrategia. A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de estos temas⁶.

La **misión** del negocio, es el propósito o razón de ser de una empresa; es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo⁷.

La **evaluación interna**, consiste en identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales⁸.

La **auditoría externa o revisión del entorno**, pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa y revela las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización⁹.

Según David (1997) las fuerzas y las debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias¹⁰.

5.1.1 EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La función de control está basada en la retroalimentación y permite decidir las acciones correctas, con base a la información proporcionada por el análisis entre los resultados obtenidos y los que se esperan.

Además del control a posteriori, también se debe aplicar un control a priori, que permita tomar acciones preventivas en lugar de correctivas.

El control en la estrategia pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

⁶ Aguilera-Castro, Adriana y Virgen-Ortiz, Viviana, Formulación de estrategias de crecimiento empresarial en las pymes de Santiago de Cali – Colombia. Entramado Vol. 9 No. 2, 2013 (Julio - Diciembre), pag 84.

⁷ Ibíd.,

⁸ Ibíd.,

⁹ Ibíd.,

¹⁰ Ibíd.,

Para evaluar la planeación estratégica, hay que empezar por revisar los enfoques que se le dan a este aspecto por parte de los diferentes autores:

5.1.1.1 Para Arthur Thompson y A.J. Strickland:

“No importa lo eficaz que haya sido la formulación de la estrategia, ni lo eficiente que haya sido su implementación, un contexto tan cambiante como el de hoy en día hace que tarde o temprano esas estrategias se vuelven obsoletas, de manera que es vital para el estratega, disponer de mecanismos que permitan revisar, evaluar y controlar la implementación de cada una de ellas”.¹¹

Estos autores plantean cinco interrogantes que permiten revisar, evaluar y controlar la implementación del plan estratégico, a saber:

1. Primer interrogante: ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

Para conocer que tan bien está funcionando la estrategia hay que encuadrarse los siguientes enfoques:

Enfoque competitivo de la organización.

Permite conocer la posición de la organización con respecto a sus más inmediatas rivales, a su vez se compone de dos subenfoques:

¹¹ THOMPSON Y STRICKLAND .Administración Estratégica, textos y casos. México:

Editorial McGraw-Hill. Decimo tercera edición, 2004. 128 pág.

Enfoque cualitativo:

✓ Liderazgo de bajo costo ✓ Diferenciación de producto ✓ Servir a un amplio espectro de clientes o a un nicho reducido del mercado	✓ Cobertura geográfica ✓ Cantidad de clientes y la composición de estos. ✓ Estrategias funcionales: ▪ Mercadotecnia ▪ Finanzas ▪ Recursos Humanos ▪ Tics ▪ Investigación
--	---

Fuente: THOMPSON Y STRICKLAND .Administración Estratégica, textos y casos.

Este enfoque permite conocer la calidad del producto o servicio prestado, hacia quien o quienes se encuentra dirigido y la composición de los recursos utilizados para lograr los objetivos trazados en la planeación estratégica.

Enfoque cuantitativo:

✓ Crecimiento (+ o -) de las ventas. ✓ Crecimiento (+ o -) de los clientes y conservar a los que ya se poseen. ✓ Crecimiento (+ o -) de la utilidad y a su vez como se encuentra esta comparada con los márgenes de las empresas rivales. ✓ Tendencia (+ 0 -) de los indicadores financieros de la empresa y compararlos con los de las empresas rivales.	✓ Determinar si la fortaleza financiera de la empresa y la clasificación de su crédito mejoran o desmejoran. ✓ Evaluar si los índices de gestión internos de la empresa mejoran o desmejoran.
---	--

Fuente: THOMPSON Y STRICKLAND .Administración Estratégica, textos y casos.

El anterior enfoque se centra en las cantidades, bien en números concernientes a las ventas, bien en los recursos financieros o en los porcentajes de cumplimiento de los índices de gestión.

Tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo permiten un monitoreo y control constantes siempre y cuando se estén comparando con las metas propuestas con antelación en los respectivos planes de acción.

2. Segundo interrogante: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?

La herramienta clásica para este cuestionamiento es la matriz DOFA. Si la valoración es correcta el aporte de este elemento es invaluable, dado que permite hacer un análisis de la capacidad que tiene la organización para desenvolverse en el ambiente que la rodea, mientras más ventajas competitivas posea tiene más probabilidades de éxito y así mismo sabrá sacar más provecho de las oportunidades. Mientras más debilidades se posean más vulnerable será a las amenazas provenientes del entorno.

3. Tercer interrogante: ¿Son los Precios y Costos de la compañía competitivos?

Para este punto se debe analizar:

- El costo estratégico (es el inherente a la actividad estratégica):

Por ejemplo si la estrategia es de crecimiento de las ventas se debe cuantificar el costo en publicidad, el contratar nuevos vendedores y el ampliar el área de cobertura, por lo tanto durante todo el proceso estratégico se deben tener en cuenta estos recursos.

- El costo de toda la cadena de valor:

Porque esto permite saber el costo total de la actividad productiva propia y, que tan competitivo se es comparado con otras organizaciones del sector.

- Benchmarking de los costos de las actividades clave.

Al conocer los costos de las actividades clave de otras empresas del sector, permite saber que tan altos pueden estar los costos propios y cómo puedo mejorarlos para ser más competitivos.

4. ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?

Una fortaleza competitiva es un atributo interno de una organización, esa especie de “know-how”, el cual le permite alcanzar los objetivos que ésta se ha trazado.

Cada organización tiene su propia forma de hacer sus actividades, lo cual contribuye a la diferenciación, cuyo propósito es la efectividad del proceso comparado con el de organizaciones rivales, el cual mediante la evaluación reflejará su bondad, el error o definitivamente el replanteo de éste.

Ejemplos de Fortalezas competitivas:

✓ Mayoritaria participación en el mercado ✓ Una estrategia difícil de imitar por parte de los rivales ✓ Productos muy diferenciados. ✓ Ventajas de costo.	✓ Márgenes de utilidad superiores al promedio. ✓ Capacidad tecnológica e innovadora superiores al promedio ✓ Una administración creativa, emprendedora y alerta. ✓ Recursos financieros bastos
---	--

Fuente: THOMPSON Y STRICKLAND .Administración Estratégica, textos y casos.

5. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la empresa?

Un problema estratégico es toda contingencia interna o externa que impide que se cumpla un objetivo estratégico, debido a esto en toda organización se debe estar continuamente revisando los procesos y las actividades que no generen valor (problemas o posibles problemas) las cuales se deben eliminar del proceso o replantearse para que encajen con los objetivos trazados en el plan estratégico.

Ejemplos de algunos interrogantes que se pueden hacer sobre la estrategia:

✓ ¿Se está protegiendo y mejorando la posición de la empresa en el mercado? ✓ ¿Qué tan vulnerable se está ante los esfuerzos competitivos de sus rivales? ✓ ¿Cuáles oportunidades son prioritarias?	✓ ¿Cuáles debilidades son prioritarias en cuanto a corrección? ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la estrategia actual?
---	---

Fuente: THOMPSON Y STRICKLAND .Administración Estratégica, textos y casos.

El esquema para este tipo de evaluación hay que elaborarlo basándose en todos los interrogantes anteriores lo cual lo hace dispendioso, pero por otra parte es bastante completo e inteligente en su fundamentación.

5.1.1.2 Para Henry Mintzberg:

“Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución”.¹²

¹² MINZTBERG, Henry, The Rise and fall of Strategic Planning, USA, Harvard Business Review 1994.110 pag.

Este nivel permite consolidar las metas existentes con sus respectivas estrategias o sugerir ajustes.

Usualmente cuando se inicia la ejecución de un objetivo estratégico, este puede ser demasiado optimista y su alcance demasiado amplio, y por tanto en la siguiente ocasión se deben establecer objetivos más aterrizados a la capacidad y recursos de la organización.

Los evaluadores son los encargados del diseño de los sistemas de control estratégico y por lo tanto desempeñan un papel importante dentro del área de planeación de la organización.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes

Usualmente a nivel interno se analizan la capacidad directiva, la diferenciación del producto, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica la capacidad del talento humano. A nivel externo se miran: la economía, los factores políticos, sociales, geográficos y tecnológicos.

- Medición del desempeño:

Es la comparación entre las metas fijadas y las ejecuciones reales consignadas en los indicativos establecidos para una determinada vigencia dentro de los planes de acción.

- Aplicación de acciones correctivas.

Una vez ubicados los indicadores que no están cumpliendo con las metas se procede a investigar las razones del porqué de esta situación y a tomar las acciones necesarias para encuadrar de nuevo el indicador por la senda de cumplimiento establecida.

La evaluación y monitoreo de las estrategias son absolutamente indispensables ya que el éxito de hoy no garantiza que se vaya a ser exitoso a futuro. La competencia y los factores de cambio hacen que las organizaciones complacientes caigan en decadencia.

Las falacias según Henry Mintzberg:

Par Henry Mintzberg existen 3 falacias o premisas equivocadas dentro de la planeación estratégica y en las cuales caen fácilmente muchas organizaciones:

- Predeterminación. La empresa debe saber intuir hacia donde se va a dirigir, pues es totalmente imposible predecir exactamente el futuro.
- Separación entre la estrategia y la operación. Una cosa es el planeamiento estratégico a largo plazo y otra la operación del día a día.
- Formulación del proceso. Es institucionalizar y programar el planeamiento estratégico, el cual muchas veces se vuelve tan formalizado que no permite una reacción rápida a los cambios que se están dando en el entorno.

Razones por las que las estrategias fallan:

- No comprensión hacia el cliente por culpa de una Investigación de mercados equivocada

- Falta de predicción a la reacción del entorno.
- Fallas en la coordinación de la operación.
- Falta de compromiso por parte de la alta gerencia.
- Falta de recursos o mal manejo de estos para lograr la correcta ejecución de la tarea.
- Falta de socialización de la estrategia a los empleados.
- Falta de incentivos para los trabajadores para que acojan abrazar la nueva estrategia.
- Falta de comprensión a la resistencia interna al cambio.

5.1.1.3 De acuerdo con los planteamientos de Idalberto Chiavenato:

“La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.

La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización.

El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización”.

La Planeación estratégica es un conjunto de maniobras y tareas elaboradas en un ambiente de competencia para sacar el máximo provecho a las oportunidades externas y evitar en la medida de lo posible las amenazas del entorno, al mismo tiempo que se aplican con más intensidad y determinación las fortalezas internas y se corrigen las debilidades internas.

La planeación estratégica es la vía elegida por la organización para enfrentar los cambios externos y racionalizar sus recursos en la medida de lo posible.

Cuan mayor sea la turbulencia en el entorno, tanto más necesaria es la acción estratégica ágil y flexible para aglutinar y permitir la adopción rápida de nuevos rumbos y nuevas salidas. A esto se debe el éxito de las empresas que saben obtener provecho de las situaciones y circunstancias. Acción rápida y arrancada veloz.

Para la implementación adecuada y alcanzar los fines presupuestados, la planeación estratégica debe ser entendida y comprendida por todos los miembros de la organización, para que conozcan el direccionamiento de su esfuerzo y la dedicación personal necesaria.

“Aquí reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas. Dado que algunas estrategias solo existen en la mente de los dirigentes y son ignoradas por las demás personas, no pueden movilizar ni dinamizar talento y competencias, y constituyen un factor de dispersión de energía y no un elemento de integración y sinergia.”¹³

Chiavenato presenta una amplia explicación de la estrategia, pero la evaluación final de esta se hace principalmente basada la gestión del talento humano que de una manera global

5.1.1.4 Para el profesor Richard Rumelt:

“Existen cuatro criterios para la evaluación de estrategias”.¹⁴

Congruencia: Una estrategia no debe presentar metas ni políticas incompatibles.

Los desequilibrios en cuanto a responsabilidades que llevan a conflictos y discusiones entre los departamentos de la empresa pueden ser consecuencia del desorden de la gerencia, pero si se vuelven muy repetitivos entonces se convierten en signo de la incongruencia estratégica.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, México: Editorial McGraw- Hill. Decima edición, 2003. 30 pág.

¹⁴ RUMMELT Richard. Buena Estrategia, Mala estrategia. Boston MA: Harvard University, Bussiness School, 2011. 129 pág.

Concordancia: se refiere a la necesidad que tienen los estrategas de examinar *series de tendencias*, así como tendencias individuales, en la evaluación de las estrategias.

Las estrategias se deben estructurar como plataformas de soluciones a los problemas provocados por los cambios en el ambiente externo, adaptándose a estos de la manera más conveniente posible.

Viabilidad: Siempre se debe contar con cuanto tengo en el bolsillo antes de empezar a gastar.

Los recursos disponibles siempre tiene un límite, y este límite puede crear problemas imposibles de resolver.

Ahora bien, al analizar la viabilidad en Emcali se encuentra con que los recursos financieros y humanos que se requieren están disponibles, más sin una buena ejecución de los proyectos hay un desperdicio de estos recursos.

Si se va a hablar de las capacidades de los individuos y las empresas se podría concluir que dentro de la concepción financiera hay que incluir la gestión del talento humano bien por la capacitación al personal que ya se posee o con el enganche de uno nuevo que responda a las necesidades para la nueva estrategia.

Ventaja: Se debe asegurar al menos que todo este ejercicio de la planeación estratégica asegure la creación y el sostenimiento de una ventaja competitiva en el campo en que se desea aplicar.

Las ventajas competitivas en la estrategia son:

- 1) Recursos: financieros, humanos, cognitivos.
- 2) Habilidades: experiencia, talento
- 3) Posición: el posicionamiento usualmente deriva de las dos ventajas anteriores.

5.1.1.5 Para la profesora Marta Pérez Castaño:

“El control debe seguir a la planeación, por lo cual se dice consecuentemente que no hay planeación sin control, ni control sin planeación”.¹⁵

Un sistema de monitoreo y control en una organización se debe estructurar sobre las siguientes premisas:

Objetivos del sistema de control de la empresa:

Direccionamiento del Sistema:

Se puede resumir en
• Alcance del sistema • Correspondencia con los planes trazados • Expectativas de las partes interesadas

Fuente: CASTAÑO, Marta Pérez. Guía práctica de planeación Estratégica.

El alcance del sistema es importantísimo porque me circunscribe exactamente a las partes de la organización que más interesa en que sean monitoreadas dadas sus posiciones clave dentro de la estrategia.

Tiene que haber una correspondencia con los planes trazados porque sino durante se va a tener información distorsionada y no se va a lograr monitorear lo que en principio se había planeado.

¹⁵ CASTAÑO, Marta Pérez. Guía práctica de planeación Estratégica. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 1990. 93 pág.

Así mismo se debe tener en cuenta cuales son las expectativas de las partes interesadas para tener disponible la información que estas necesitan en el momento en que la requieran para hacer su respectiva evaluación.

Áreas clave del comportamiento de la empresa:

- La rentabilidad o situación financiera.
- La posición en el mercado.
- La productividad de los recursos
- El liderazgo en el producto o servicio.
- El desarrollo del personal.
- La motivación y actitud del personal.
- La responsabilidad social.

Fuente: CASTAÑO, Marta Pérez. Guía práctica de planeación Estratégica.

La rentabilidad es la primera área en que se va a sentir el efecto de la estrategia, pues va a mostrar si esta está dando los rendimientos financieros esperados.

La posición en el mercado si se está logrando colocar el producto en el segmento del mercado planeado.

La productividad de los recursos enseñará si la inversión que se hizo en ellos está dando los resultados esperados.

El desarrollo del personal con la motivación incluida son el primer objetivo cuando se van a implementar las estrategias subsecuentes sean del tipo que sean.

La responsabilidad social a la organización que tan bien esta interactuando con la sociedad ubicada en el entorno que la circunda.

Las características del sistema:

Como va direccionado el sistema
• Si se trata de medir el cumplimiento de objetivos y metas. • Si el control es permanente (Con periodicidad de informes). • Si es integrado (con toda la organización) o selectivo. • Si es centralizado o descentralizado.

Fuente: CASTAÑO, Marta Pérez. Guía práctica de planeación Estratégica.

El cumplir objetivos y metas es el objeto principal de todo el proceso de la planeación estratégica.

Indiscutiblemente debe ser permanente con una periodicidad de informes establecida por la alta dirección o en conjunción con las partes interesadas.

También hay la posibilidad de establecer un control de toda la organización haciendo el monitoreo o solamente determinadas áreas clave o todas las áreas enviando los informes de ejecución y un solo ente central haciendo la evaluación.

Indicadores para medir el comportamiento de la empresa

Tipo de indicadores para medir el comportamiento de la empresa
• Cualitativos • Cuantitativos

- Por ende se deben evaluar los resultados de la comparación entre lo planeado y lo efectuado

Fuente: CASTAÑO, Marta Pérez. Guía práctica de planeación Estratégica.

Los indicadores cualitativos (cualidades) y cuantitativos (cantidades) son los que recogen la información necesaria para conocer el grado de implementación de la estrategia. La comparación entre lo planeado y lo efectuado dice el porcentaje y la cantidad de cumplimiento de la estrategia.

Señalamientos importantes:

Señalamientos importantes para tener en cuenta
• Qué se debe investigar y analizar sobre el entorno? • ¿Qué se debe profundizar o actualizar en el análisis interno? • ¿Cuáles deberían ser los nuevos objetivos y las metas? • ¿Qué cambios o programas deben implementarse a nivel operativo para lograr el desempeño esperado?

Fuente: CASTAÑO, Marta Pérez. Guía práctica de planeación Estratégica.

Del entorno se deben investigar y analizar los factores: económico, político, regulatorio, social y ambiental.

Internamente se debe actualizar en tecnología y desarrollo del personal.

Los nuevos objetivos y metas deben ser concordantes con la estrategia planteada.

A nivel operativo se debe hacer concordar el plan operativo con el plan de acción para que de esta conjunción se logre sacar adelante el plan estratégico.

Los responsables dentro de la organización:

Personas clave
• ¿Quién controla el comportamiento de cada área clave? • ¿Quién controla el comportamiento global de la organización? • ¿Cómo y dónde se produce la información para ejercer el control? • ¿Cómo fluye la información dentro de la organización? • ¿Cómo se retro alimenta la organización de los resultados de la medición? • ¿Quién o quienes toman las decisiones relacionadas con medidas correctivas o cambios de planes, que se deben dar como resultado de las mediciones realizadas?

Fuente: CASTAÑO, Marta Pérez. Guía práctica de planeación Estratégica.

El liderazgo dentro de la organización y de las áreas permite tener enfocado al personal en los objetivos y metas pretendidos, además a vez la gestión de estos líderes será también evaluada monitoreando sus resultados y cumplimientos.

Para el profesor David Fred:

“La evaluación de la estrategia es necesaria para las empresas de todos tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad en la generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación”.¹⁶

Grande o pequeña sea la empresa, la dirección debe estar presente alrededor en todos los niveles para la evaluación eficaz de la estrategia.

La evaluación de la estrategia debe realizarse de manera continua, más que al final de periodos específicos de tiempo y justo después de que los problemas ocurran; esto es volverse apaga-incendios y no previsores.

El feed-back adecuado y oportuno es vital en la evaluación eficaz de la estrategia.

La evaluación de la estrategia a veces es complicada, y el hecho de dar demasiada importancia a la evaluación de las estrategias es costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta que lo evalúen demasiado! Mientras más tratan los gerentes de evaluar el comportamiento de otros, menos control tienen.

No obstante, la evaluación escasa o excesiva crea problemas aún peores. La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren. Algunas veces se podría decir que es un mal necesario.

¹⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica .USA: Francis Marion University, 2003.298 pág.

Cuestionamientos sobre el rendimiento:

En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa.

- ¿Han aumentado los activos de la empresa?
- ¿Ha habido un incremento de la rentabilidad?
- ¿Han aumentado las ventas?
- ¿Se han incrementado los niveles de productividad?
- ¿Han aumentado los niveles del margen de utilidades, del rendimiento sobre la inversión y de las utilidades por acción?

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes.

La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: examinar bases subyacentes a la estrategia de la empresa, comparar los resultados esperados con los resultados reales y tomar acciones correctivas con el fin de asegurarse de que todo este saliendo según los planes.

De este autor precisamente se va a utilizar su metodología de evaluación de la planeación estratégica contenida en su libro “Conceptos de Administración estratégica”, la cual abre con una serie de cuestionamientos prácticos y un esquema de evaluación, los cuales servirán como pilares del análisis estratégico.

Para la medición del rendimiento de la empresa se utilizaran en mayor medida los indicadores financieros utilizados en la contabilidad general de esta.

El autor proporciona como ejemplos:

1. Rendimiento sobre la inversión (RSI).
2. Rendimiento sobre el capital contable (RSC).
3. Margen de utilidades.
4. Participación en el mercado.
5. Deuda y valor neto del capital.
6. Utilidades por acción.
7. Crecimiento de ventas.
8. Crecimiento de activos.

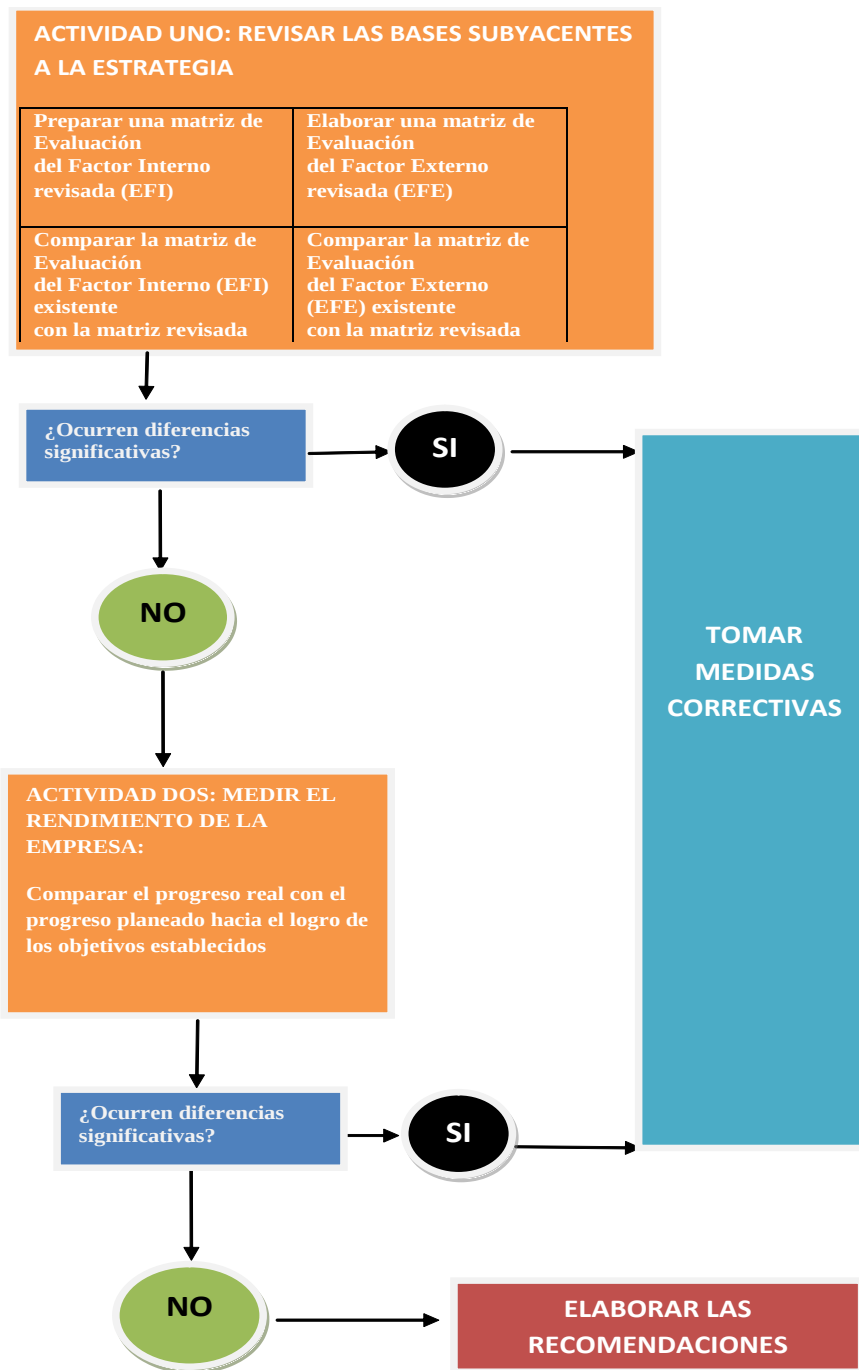
Adicional a estos indicadores, David da la libertad al evaluador del Plan estratégico para seleccionar los indicadores que considere adecuado.

El grafico 1 se presenta el esquema de evaluación propuesto por David en el que se pueden observar las 3 etapas de la evaluación de un plan estratégico.

5.2 MARCO LEGAL

El marco regulatorio del sector Eléctrico está definido por las leyes 142 (ley de Servicios Públicos) y 143 (Ley Eléctrica) de 1994, de las cuales se resaltan la definición de Regulación, los criterios del Régimen Tarifario y elementos de la Fórmula Tarifaria, y han sido reglamentados por la Comisión reguladora de Energía y Gas – CREG, desde entonces hasta la fecha.

Gráfico 1. Esquema de evaluación de Fred David 1



Fuente: Fred David; "Conceptos de Administración estratégica"

6 METODOLOGÍA

Hay dos tipos de diseño investigativo: el experimental y el no experimental. Para las características de la modalidad de trabajo de grado que se va a adelantar, el tipo de diseño metodológico que se utiliza es la investigación no experimental de diseño transaccional descriptivo.

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”¹⁷.

El objetivo de la investigación no experimental es la observación de los fenómenos tal como ocurre en su contexto natural para analizarla posteriormente. Es decir no provocan situaciones intencionalmente sino que solo se limita a observar las ya existentes.

“Algunos ejemplos de tipos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet, etc.”¹⁸

En el trabajo se utilizaron principalmente fuentes primarias entre las que se destacan:

- Plan estratégico GUENE 2008-2012.
- Plan estratégico GUENE 2013-2017
- Informes de gestión GUENE 2008-2012.
- Archivos digitalizados de los planes de acción GUENE 2008-2012.
- Estados financieros GUENE 2008-2012.

¹⁷ Ibíd. 97 pág.

¹⁸ SAMPIERI, Roberto Hernández, et al. Metodología de la investigación. México D.F: Instituto Politécnico Municipal. Escuela Superior de Comercio y Administración, 2003. 65 pág.

- Archivos digitalizados de los Indicadores de calidad GUENE 2008-2012.
- Archivos digitalizados de los seguimientos a la inversión GUENE 2008-2012.
- Documento de Emcali para la calificadora de riesgo Fitch Ratings, noviembre del 2012.
- Documento para el Balanced Scorecard del plan Estratégico GUENE 2008-2012
- Informe de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios por el cual se ordena el levantamiento de la toma de EMCALI-EICE Res SSP-20131300018945 del 24/06/2013.

6.1 SELECCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

A partir de la revisión del marco teórico se identificaron seis tipos de evaluación del plan estratégico, formulados por reconocidos autores. Tras analizar la pertinencia de los modelos considerando la información disponible de la empresa objeto de estudio, la sencillez, la claridad y aplicabilidad del mismo se determinó que el modelo propuesta por Fred David por su sencillez y aplicabilidad para cuando la información es escasa.

Este esquema sugiere hacer una evaluación del rendimiento de la empresa durante el periodo citado lo cual permitirá establecer y darle sustento creíble a las razones por las cuales se deben monitorear los planes estratégicos subsecuentes de la organización como método de mejoramiento continuo.

7 RESULTADOS

7.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Estratégicamente la organización se enfoca en los negocios de distribución y comercialización y no por departamentos o áreas dado que funcionalmente estos no se encuentran diferenciados según el negocio, debido a que la única área donde se hace necesaria esta separación es en la regulatoria, por las implicaciones legales que ello implica.

El negocio de la Distribución consiste en tomar la energía comprada a los generadores y “repartirla” a los clientes que se encuentran dentro del sistema de distribución local de Emcali, el cual cubre al Municipio de Cali, Yumbo y la mitad del casco urbano de Puerto Tejada.

El negocio de la Comercialización consiste en la Facturación y Recaudo de la Energía vendida a los clientes.

En el siguiente apartado se presenta el diagnóstico de la situación actual, construida a partir del Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas realizado para la construcción del plan estratégico 2013-2017.

El análisis permite destacar los siguientes aspectos como los más relevantes para la empresa:

- Se presenta deficiencia en la estructura organizacional para las nuevas necesidades del Negocio, por ejemplo la falta de un área funcional para realizar la gestión integral del AMI TWACS, proyecto de automatización y comercialización de la Energía en la modalidad de prepago y que nunca se ajustó en el Plan Estratégico de la GUENE 2008-2012.
- A pesar de lo dinámico que es el sector eléctrico en cuanto a los procesos de gestión, no se ha realizado el respectivo Benchmarking para conocer las nuevas tecnologías y metodologías usadas por la competencia. Esto ha ocasionado que la empresa aun utilice herramientas y métodos anticuados en sus procesos los cuales los vuelve lentos e inefectivos.
- Sólo a partir del 2005, la empresa empezó a hacer inversiones importantes para solucionar su atraso tecnológico (no lo hacía desde 1999), pero aún

está en la retaguardia del lote puntero en la carrera tecnológica de los servicios. Desde el 2008 se quería mejorar esta situación como lo demuestra el punto 9.3.3.2: DEL PLAN ESTRATEGICO 2008–2012: “Modernizar tecnológicamente, donde aplique, los procesos operativos, comerciales, administrativos y financieros”.

- Así mismo urge la actualización del Hardware y Software (Comercial - Financiero - Administrativo), se lleva años tratando de contratar la instalación del CRM y aun no se ha hecho, no es de extrañar entonces que haya una falta de integración de los sistemas de información (corporativos, operativos, comerciales).
- Falta recurso humano en todas las áreas y no existe un plan para el traspaso de conocimiento a nivel profesional y técnico, además no hay personal para reemplazar a los ingenieros cuando estos están en vacaciones o próximos a jubilarse. El punto 9.1.4.3 del plan estratégico 2008-2012 establecía: “Estructurar un plan de capacitación del personal, mediante procesos de entrenamiento y capacitación acordes con los objetivos estratégicos de la organización”.
- Falta una alineación clara entre los planes, los objetivos y las necesidades de personal reales de cada área. El punto 9.1.4.2 del plan estratégico 2008-2012 decía: “Ajustar la descripción de los cargos a la estructura y a los procesos definidos, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización”. Esto conlleva a que muchas veces el personal vinculado no posea el perfil adecuado y puedan encontrarse o sobrecapacitados o subcapacitados. La consecuencia inmediata redundante en una falta de sentido de pertenencia.
- No se llevan encuestas para analizar cuál es la satisfacción de los clientes, lo cual también deriva en que no se tiene una exacta segmentación del mercado. Esto discrepa profundamente con lo que se había planeado en 2008 en el punto 9.2.2.1 del plan Estratégico: “Conocer integral y profundamente las necesidades y oportunidades del mercado”.
- No se han construido los proyectos a largo plazo que soporten una estrategia definida, por ejemplo los proyectos de generación. En el punto 9.3.1.3 de la parte de la perspectiva de Generación del Plan Estratégico se decía claramente: “Garantizar la aplicación del plan de inversiones a largo plazo de acuerdo con las necesidades del negocio”.
- Falta inversión en I + D + I (Investigación, desarrollo e innovación).
- Siempre al principio de cada vigencia se hacen planes y se separa el presupuesto para este rubro, pero al final siempre se termina utilizando en

otros asuntos, mientras la competencia tiene ya proyectos piloto como el de los autos eléctricos por ejemplo.

- Debido a los mejores precios y mejor atención de la competencia en el Mercado no Regulado se ha perdido la identidad regional.
- Las pérdidas no técnicas de energía están en el orden de 20 gigavatios/mes, es decir, 20.000 millones de kilovatios/mes. Eso equivale al 21% del mercado regulado de energía de Empresas Municipales. Esto comparado con el 10% que manejan las empresas del sector más eficientes es considerado como de alta gravedad. En el punto 9.1.3.3. del plan Estratégico se mostraba la necesidad de: “Desarrollar y aplicar permanentemente un sistema de control y seguimiento de Gestión”.

Estos mismos problemas se evidenciaron al momento de construir el plan estratégico 2008- 2012, sin embargo dada la falta de seguimiento y control de dicho plan, esto llevó a las directivas de la empresa a identificar nuevamente esta problemáticas como las de mayor relevancia en la construcción del Plan estratégico 2013-2017 como ya se indicó al inicio de esta sección.

7.1.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Partiendo del objetivo específico 1, correspondiente a la revisión de las bases subyacentes a la estrategia, a partir del patrón analítico del profesor David, para el análisis, se toman las conjunciones existentes entre las dos matrices de factores internos: la anterior al establecimiento del plan estratégico 2008-2012, y la anterior al plan estratégico 2013-2017.

Las tablas 2 y 3 presentan las matrices de factores internos correspondientes a los planes estratégicos 2008-2012 y 2013-2017 respectivamente.

Tabla 1: Mefi 2007

MATRIZ DE EVALUACION INTERNA (MEFI) 2007			
FACTORES INTERNOS CLAVES 2007	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACION
1) Adaptación de la estructura organizacional a las nuevas circunstancias	0,14	1	14%
2) Anticipación a necesidades de clientes y proveedores	0,04	1	4%
3) Sistemas de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales	0,08	1	8%
4) Motivación	0,05	1	5%
5) La toma de decisiones	0,04	2	8%
6) La disponibilidad de los materiales	0,04	1	4%
7) El nivel de productividad	0,04	1	4%
8) Proceso de calidad	0,04	2	8%
9) Inversiones	0,04	4	16%
10) Metas y políticas para la investigación y desarrollo	0,04	1	4%
11) Cifras de los estados financieros	0,24	4	96%
12) La motivacion y capacitacion	0,04	2	8%
13) Competencia en precios	0,09	2	18%
14) La atencion al cliente	0,04	3	12%
15) cultura del servicio	0,04	3	12%
TOTAL	1,00		2,21

Fuente: Gerencia administrativa GUENE

Tabla 2: Mefi 2012

MATRIZ DE EVALUACION INTERNA (MEFI) 2012			
FACTORES INTERNOS CLAVES 2012	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACION
1) Falta realizar ajustes a la actual estructura organizacional, planta de cargos y manual de funciones	0,14	1	0,14
2) Investigaciones de Mercado para reconocer las necesidades del cliente	0,04	1	0,04
3) Actualización de Hardware y Software (Comercial - Financiero - Administrativo)	0,08	1	0,08
4) Recurso humano motivado por remuneración.	0,05	1	0,05
5) El proceso de toma de decisiones es lento	0,04	2	0,08
6) Recursos limitados (problemas en la contratación para adquirir nuevos materiales).	0,04	1	0,04
7) Ineficiencia en los procesos administrativo, jurídico y financiero	0,04	1	0,04
8) Calidad en el servicio	0,04	2	0,08
9) Inversiones	0,04	4	0,16
10) Pocos profesionales con educación I+D+i y regulación	0,04	1	0,04
11) Información de los estados financieros	0,24	4	0,96
12) Alineación entre los planes de capacitación acorde con los objetivos y necesidades reales de cada área.	0,04	2	0,08
13) Precios por Referenciación Grandes Clientes - comparación con la competencia	0,09	2	0,18
14) Fuga de clientes hacia la competencia por la mejor gestión de dicha competencia	0,04	3	0,12
15) Mejorar los tiempos de respuesta para atención de daños mediante la asignación oportuna y eficiente de recursos humanos y físicos.	0,04	3	0,12
TOTAL	1,00		2,21

Fuente: DOFA para Plan Estratégico 2013-2017

Como se puede observar, en las matrices anteriores, existen conjunciones casi perfectas en cada uno de los factores internos más importantes para la empresa en los periodos de tiempo antes señalados y sus ponderaciones siguen siendo las mismas. Dadas las condiciones especiales de este análisis no se considera necesario hacer la comparación entre las matrices de factores externos de los dos periodos pues los factores internos de la empresa son los que se pueden cuantificar y gestionar.

Por lo tanto al no existir diferencias significativas entre las dos Matrices de factores internos, se sigue con la siguiente etapa.

7.1.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL MODELO

De acuerdo con el objetivo específico 2, del presente trabajo de grado, se procede con la medición del rendimiento de la empresa. Los cuales se dividen en tres grupos Indicadores Financieros, de gestión y de inversiones,

Aprovechando la libertad de escogencia que permite el autor, se tomaron los indicadores considerados más relevantes para un análisis de tipo “posterior” y se acomodaron las metas tal como fueron proyectadas en el Plan Estratégico de la GUENE 2008-2012, luego se les hizo el análisis horizontal para conocer el porcentaje de ejecución de cada uno de estos elementos en los cinco años de duración del plan.

Seguidamente se elaboraron las gráficas de los resultados de las comparaciones para visualizar de una mejor manera la evolución de las proyecciones vs las ejecuciones, e investigar cuales son los motivos por los que se presentaron cada uno de los comportamientos observados en estas.

Por último se consignan los comentarios pertinentes al comportamiento de los respectivos indicadores y así dejar sentada de manera clara y concisa las bases para elaborar las respectivas conclusiones.

Se inicia haciendo mención a los antecedentes financieros de la empresa antes de llegar al periodo objeto de estudio.

Entre los años 1993- 1995 se hicieron inversiones por un monto total de 1.1 billones de pesos las cuales resultaron altamente equivocadas y por tanto lesivas para la salud financiera de EMCALI-Energía. Entre ellas estuvieron: Termopacífico, Termocauca, Termoemcali, vehículos, edificios y lotes. También se hicieron más inversiones en el Distrito de Aguablanca.

Ya que estas inversiones no dieron el rendimiento esperado, hacia el final del 2001 la empresa ya tenía un déficit en caja por \$458.000 millones.

El monto de las deudas vencidas ascendía a \$577.000 millones, de las cuales \$271.000 millones se le debía al sector financiero, \$130.000 millones al gobierno nacional correspondiéndole a Energía el 32.5% de estos montos y \$88.000 millones el sector eléctrico (proveedores).

Hacia el 2004 a raíz de la intervención la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSP) se reestructuraron las acreencias y se tomó decisiones acerca de la planta de Termoemcali con el fin de provocar un ahorro de 3.2 billones de pesos. Esto llevo a que se modificara el Power Purchase Agreement (PPA), lo que significaba que se le compraba a Termoemcali la capacidad total de generación, así generara o no y sí consumiera o no, quedando en su modificación en Energy Purchase Agreement (EPA), cuya negociación trajo alivio a las finanzas del componente de energía de EMCALI.

7.1.2.1 Indicadores financieros

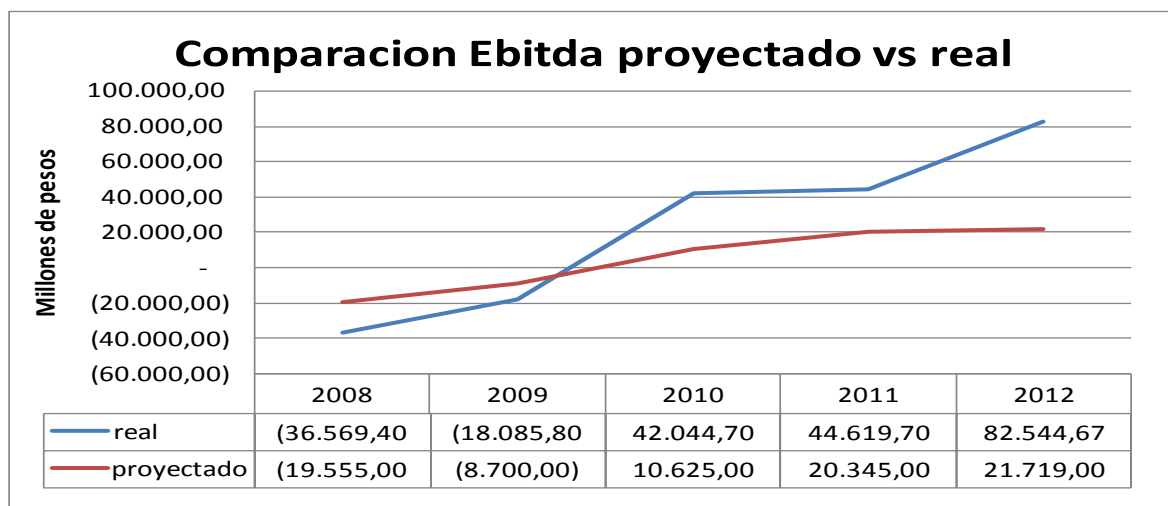
7.1.2.1.1 El Ebitda.

Tabla 3 El Ebitda:

(EN MILLONES DE PESOS)			
AÑO	PROYECTADO	REAL	% EJEC
2008	(19.555,00)	(36.569,40)	87,01
2009	(8.700,00)	(18.085,80)	(107,88)
2010	10.625,00	42.044,70	295,71
2011	20.345,00	44.619,70	219,32
2012	21.719,00	82.544,67	380,06

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Comparativo Ebitda proyectado vs Real 1



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

El indicador EBITDA (calculado de acuerdo a la metodología establecida por la CREG) a diciembre del año 2008 tuvo un valor de \$-30.828'709.666, el cual a pesar de ser negativo representa un incremento del 61% comparado con diciembre de 2007, cuando alcanzaba un valor de \$ -50.251'715.036.

El EBITDA (calculado de acuerdo a la metodología establecida por la CREG) a diciembre del año 2008 tuvo un valor de \$-30.828'709.666, el cual a pesar de ser negativo representa un incremento del 61% comparado con diciembre de 2007, cuando alcanzaba un valor de \$ -50.251'715.036.

En 2010 se presentó una evolución favorable del Ebitda, lo que refleja la gestión de la empresa por reducir la carga administrativa y operativa, y arrojar márgenes operacionales positivos.

Buscando la viabilidad financiera, la cesión de derechos de *TERMOEMCALI* fue el hecho más relevante en el año 2010, la Gerencia trabajó en la reestructuración emprendida exitosamente por el Gobierno Nacional y la Superintendencia de servicios Públicos para la capitalización de esta termoeléctrica, lo cual liberó al negocio de energía de un costo directo de US\$1'500.000 dólares mensuales, logrando un paso gigante en la viabilidad financiera del negocio.

Debido a la intervención, hubo una política financiera de no endeudamiento, trabajando exclusivamente con la caja, por lo tanto los presupuestos formulados debían ser equilibrados.

Con esta disciplina financiera se logro el tener excedentes al final del ejercicio.

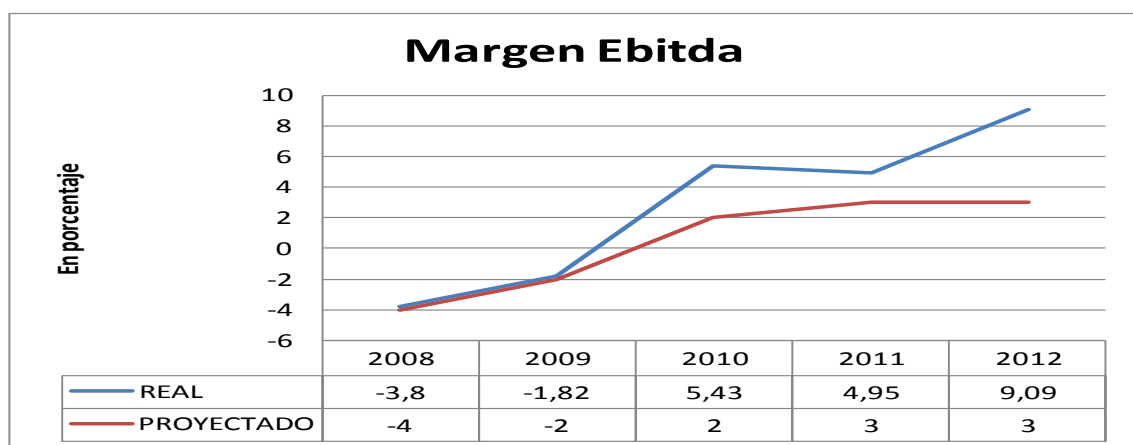
7.1.2.1.2 Margen Ebitda

Tabla 4: Margen Ebitda

(EN PORCENTAJE)			
AÑO	PROYECTADO	REAL	% EJEC
2008	-4	-3,8	-5
2009	-2	-1,82	-9
2010	2	5,43	171,5
2011	3	4,95	165
2012	3	9,09	302,9

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. El margen Ebitda proyectado vs ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Aunque los referentes del EBITDA y el Margen EBITDA del sector en que se encuentra el negocio de energía de EMCALI EICE ESP son mayores, el caso es que se hizo una planeación de cinco (5) años sin tener en consideración los referentes dados por la SSPD para este tipo de empresas, pues realmente el

principal propósito de la Alta Gerencia era desarrollar actividades que garantizaran pasar de un margen EBITDA negativo a uno positivo, para lo cual se propuso actividades como la Cesión de TERMOEMCALI para buscar tal objetivo, el cual finalmente se obtuvo, reflejándose positivamente en el indicador estudiado en este punto para el 2010 con un valor de 5.43%.

En 2011 el margen EBITDA aunque bajó un poco siguió siendo positivo: Se supera definitivamente el negativo que se traía desde el 2009 pasando en este año al 4.95%, esto debido fundamentalmente a la eficiencia en la compra de energía, ya que se presentaron precios menores en la bolsa y se cumplió con la política de compra de energía para el cubrimiento de los mercados Regulado y No Regulado, lo anterior aunado al comportamiento positivo del indicador logrado en el 2010 por efectos de la cesión de Termoemcali.

En 2012: el 9.09%, se debe fundamentalmente a la eficiencia en la compra de energía ya que se presentaron precios menores en la bolsa y se cumplió con la política de compra de energía para el cubrimiento de los mercados Regulado y No Regulado. Pero aun así se está muy lejos del referente de la SSP del 27%.

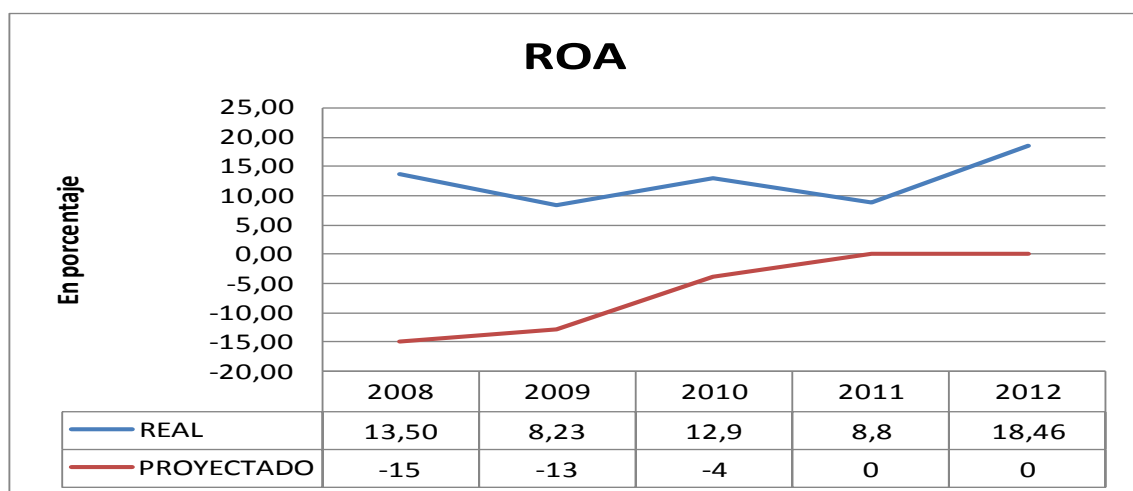
7.1.2.1.3 El Roa

Tabla 5: Rendimiento sobre activos:

ROA (EN PORCENTAJE)			
AÑO	PROYECTADO	REAL	% EJEC
2008	-15	13,50	190,03
2009	-13	8,23	163,31
2010	-4	12,9	421,47
2011	0	8,8	880
2012	0	18,46	1800,00

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. ROA proyectado vs ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

La infraestructura del negocio es robusta y por tanto, ha tenido la suficiencia para soportar etapas de no inversión importante, esto es, solamente hacer inversiones del crecimiento vegetativo del sistema.

Con la Cesión de TERMOEMCALI se recibió un ingreso por esos activos, que estaban ocasionando un egreso anual importantísimo, y que una vez se descontaron esos mismos de los activos de EMCALI.

Al cesar los pagos que se la hacían a esta termoeléctrica entonces se afectó positivamente el estado de resultados del Negocio.

Hubo limitaciones en las Inversiones para compra o generación de activos, por lo tanto se presentaron las fundamentales para la Operación del Negocio en un Plan de Inversiones que se incorporó al Modelo Establecido por el BBVA para la Compañía y anualmente se revisaban estas inversiones, las cuales si tenían cierre financiero generalmente se incorporaban la Presupuesto de la vigencia siguiente. La inversión en activos de rentabilidad variable, como fueron las acciones de la Epsa, fue altamente positiva para la empresa pues ha permitido unos rendimientos financieros notables durante toda la década anterior al punto de dejar excedentes al negocio.

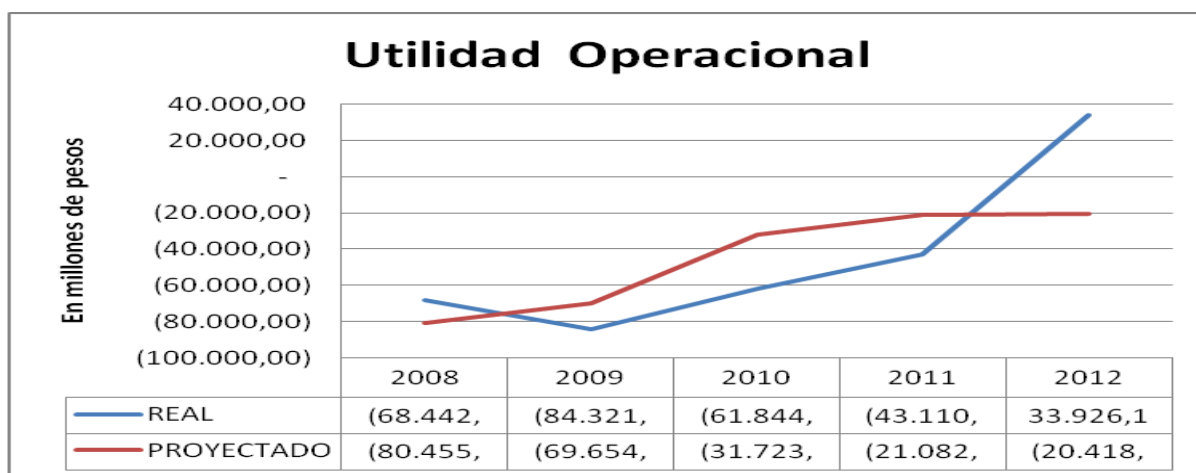
7.1.2.1.4 Utilidad operacional

Tabla 6: Utilidad operacional

(EN MILLONES DE PESOS)			
AÑO	PROYECTADO	REAL	% EJEC
2008	(80.455,00)	(68.442,90)	(14,93)
2009	(69.654,00)	(84.321,50)	21,06
2010	(31.723,00)	(61.844,30)	(94,95)
2011	(21.082,00)	(43.110,50)	204,49
2012	(20.418,00)	33.926,17	166,16

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Utilidad operacional proyección vs ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

En este punto se trata de los Ingresos y Egresos que generan los Activos de la Infraestructura del Sistema de Distribución de Energía principalmente, los cuales son la fuente para los Cargos por Uso, que son los ingresos operacionales del Distribuidor de Energía, que son reconocidos mediante tarifa regulada; luego se

nota en la gráfica un desbalance entre los ingresos y los egresos, porque probablemente se dio un mayor gasto en los rubros de Administración, Operación y Mantenimiento (AOM).

El mayor rubro del costo es la compra de energía, pero gracias al buen manejo y al equilibrio presupuestal, se pudo comprar a mejores precios el kilovatio lo cual impacta en la mejora de la tarifa para el usuario.

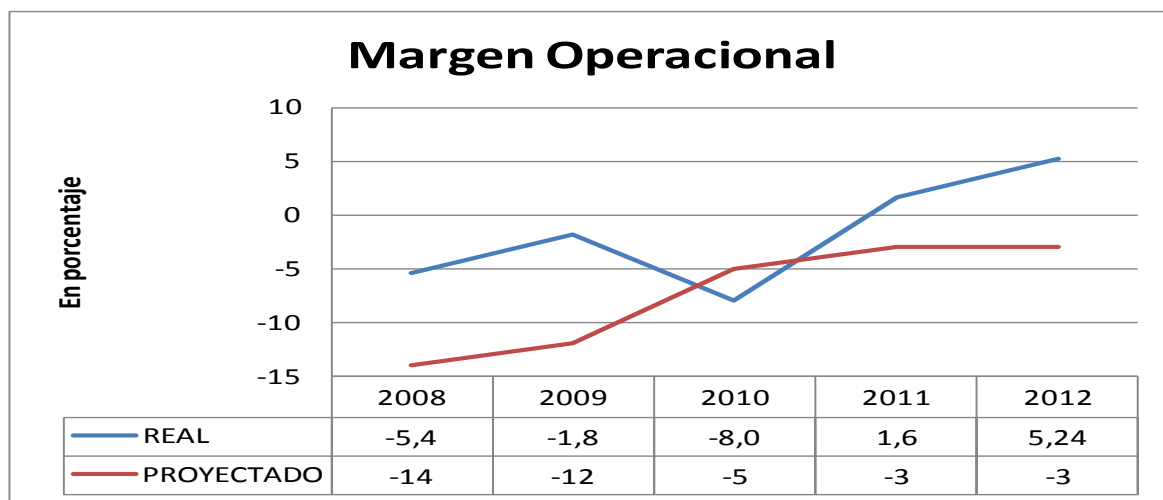
7.1.2.1.5 Margen operacional

Tabla 7: Margen Operacional

(EN PORCENTAJE)			
AÑO	PROYECTADO	REAL	% EJEC
2008	-14	-5,4	(61,43)
2009	-12	-1,8	(85,00)
2010	-5	-8,0	(59,73)
2011	-3	1,6	153,00
2012	-3	5,24	174,83

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Margen Operacional Proyectado vs Ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

A diciembre del 2008, el indicador alcanzó un valor de -3,2% que aunque incumple con el referente establecido, presenta una mejoría si se compara con los valores que presentaban en los años 2006 y 2007 (-5,77 y -16,73, respectivamente).

Después de la venta de Termoemcali, se puede observar como el margen operacional comienza a mejorar pero solo teniendo en cuenta los referentes internos de la empresa los cuales son sumamente conservadores. Por ejemplo el referente de la SSP era del 27% para el año 2012, extremadamente lejano para el -3% proyectado por la empresa en el plan estratégico.

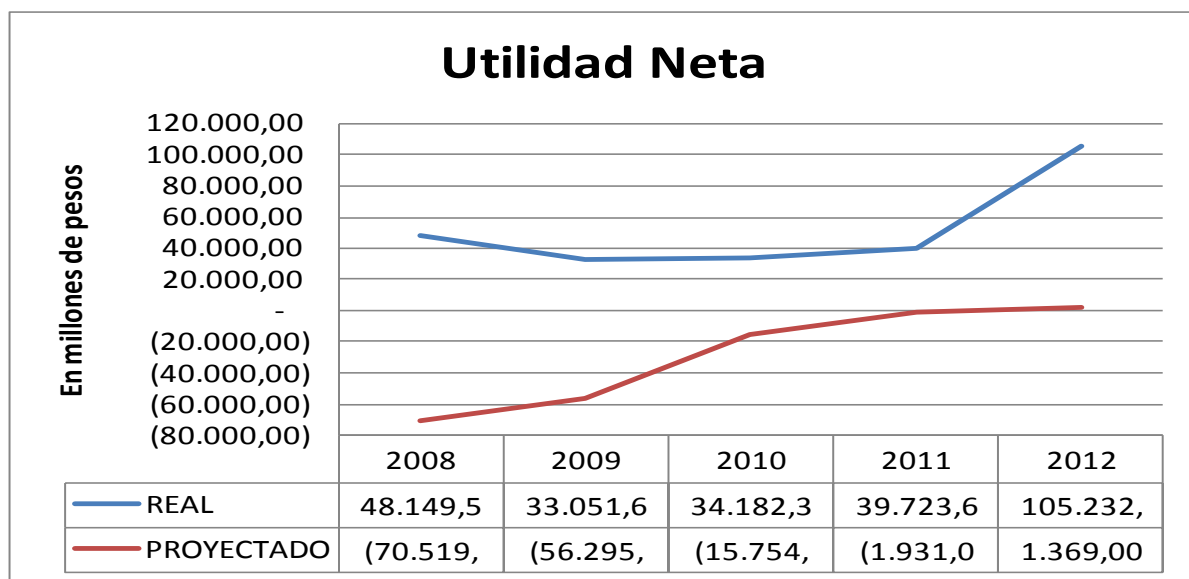
7.1.2.1.6 Utilidad neta

Tabla 8: Utilidad Neta

EN MILLONES DE PESOS			
AÑO	PROYECTADO	REAL	% EJEC
2008	(70.519,00)	48.149,50	168,28
2009	(56.295,00)	33.051,60	158,71
2010	(15.754,00)	34.182,30	316,98
2011	(1.931,00)	39.723,60	2.057,15
2012	1.369,00	105.232,71	7686,83

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Utilidad Neta Proyectada vs Ejecutada



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

El estado de resultados de EMCALI - GUENE a diciembre del 2008 para el negocio de energía presenta una utilidad neta de \$48.149.458.828, valor que evidencia una recuperación significativa del negocio con respecto a años anteriores, en los cuales aunque existía una tendencia al alza se presentaban pérdidas, este comportamiento se explica principalmente por el crecimiento de los ingresos operacionales; los cuales han tenido un incremento del 10,5% entre diciembre del 2007 y diciembre de 2008. Mientras que el costo de ventas creció en solamente un 8%.

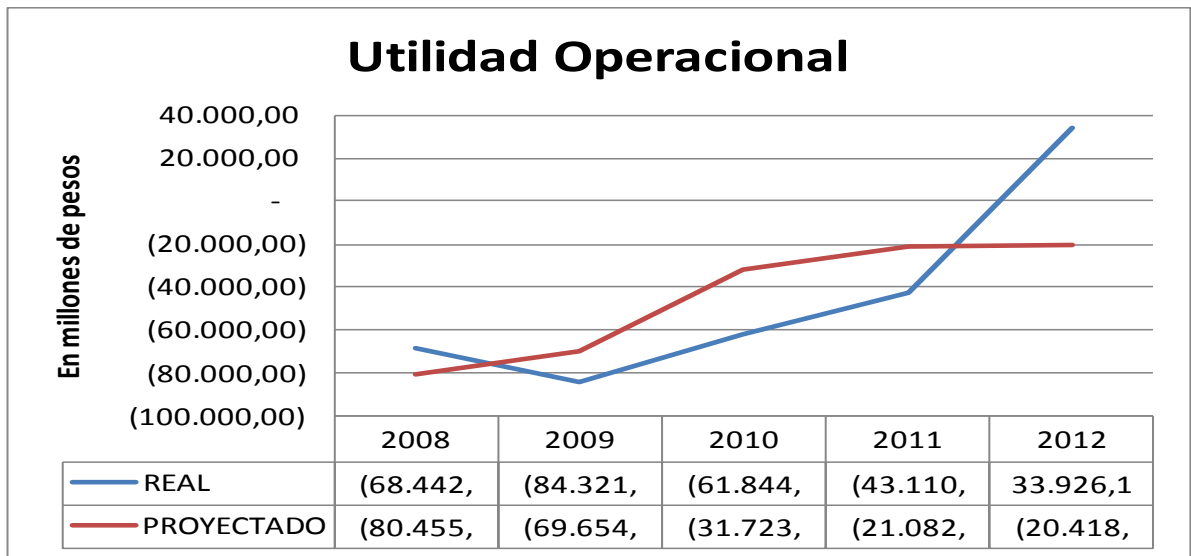
7.1.2.1.7 Utilidad Operacional

Tabla 9: Utilidad operacional

UTILIDAD OPERACIONAL (EN MILLONES DE PESOS)			
AÑO	PROYECTADO	REAL	% EJEC
2008	(80.455,00)	(68.442,90)	(14,93)
2009	(69.654,00)	(84.321,50)	21,06
2010	(31.723,00)	(61.844,30)	(94,95)
2011	(21.082,00)	(43.110,50)	204,49
2012	(20.418,00)	33.926,17	166,16

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Utilidad Operacional Proyectada vs Ejecutada



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Por otra parte la utilidad operacional, se ve afectada en mayor medida por las mayores provisiones, depreciaciones y amortizaciones, las cuales incrementaron su valor en un 44% entre diciembre del 2007 y diciembre de 2008, al pasar de \$24.000 millones a \$34.755 millones.

De otro lado, se debe anotar que el negocio de energía siempre genera utilidades, pero se ve afectado por el 32,5% que le carga el corporativo, lo cual no se ve reflejado en una mejora del negocio.

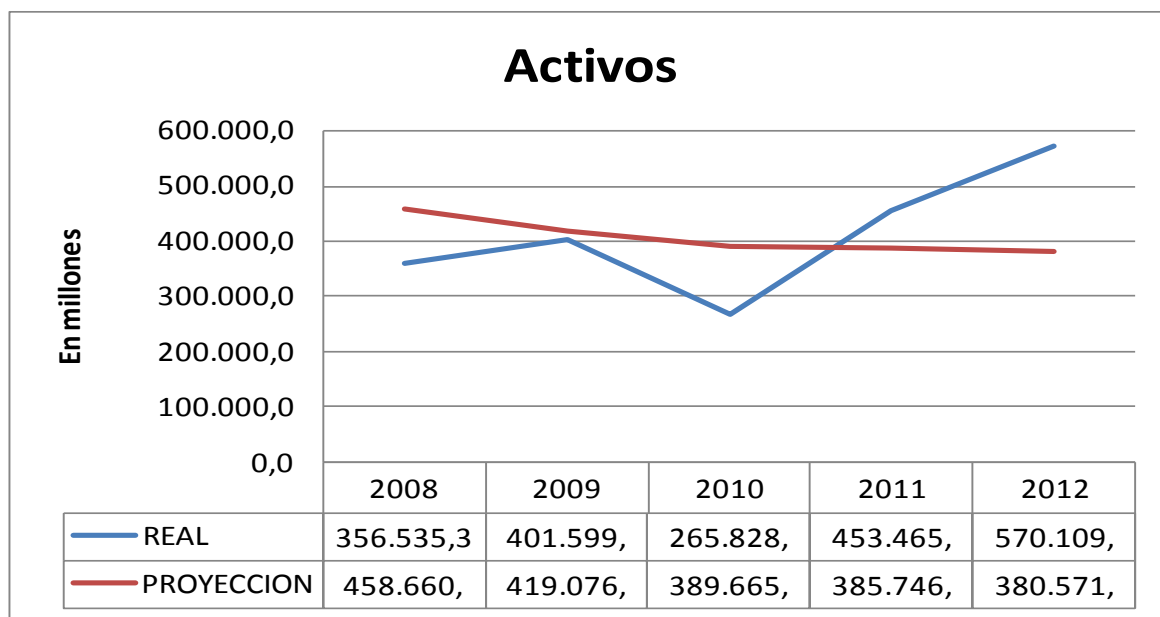
7.1.2.1.8 Activos:

Tabla 10: Activos

(EN MILLONES DE PESOS)			
AÑO	PROYECCION	REAL	% EJEC
2008	458.660,00	356.535,3	(22,27)
2009	419.076,00	401.599,50	(4,17)
2010	389.665,00	265.828,37	(31,78)
2011	385.746,00	453.465,74	117,56
2012	380.571,00	570.109,13	149,80

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Activos Proyectados vs Ejecutados



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

En el año 2010 los Activos asignados a la actividad de energía eléctrica pasaron de \$ 401.599 millones a \$292.167 millones, registrando una disminución del 27%, por menores valores en las inversiones y la propiedad, planta y equipo.

No se efectuó avalúo técnico de activos fijos de conformidad con lo establecido por la Contaduría General de la Nación. El último avalúo se realizó en el año 2006, a excepción de los activos (terrenos y edificaciones) de la unidad estratégica de negocios de Telecomunicaciones efectuado en el año 2010.

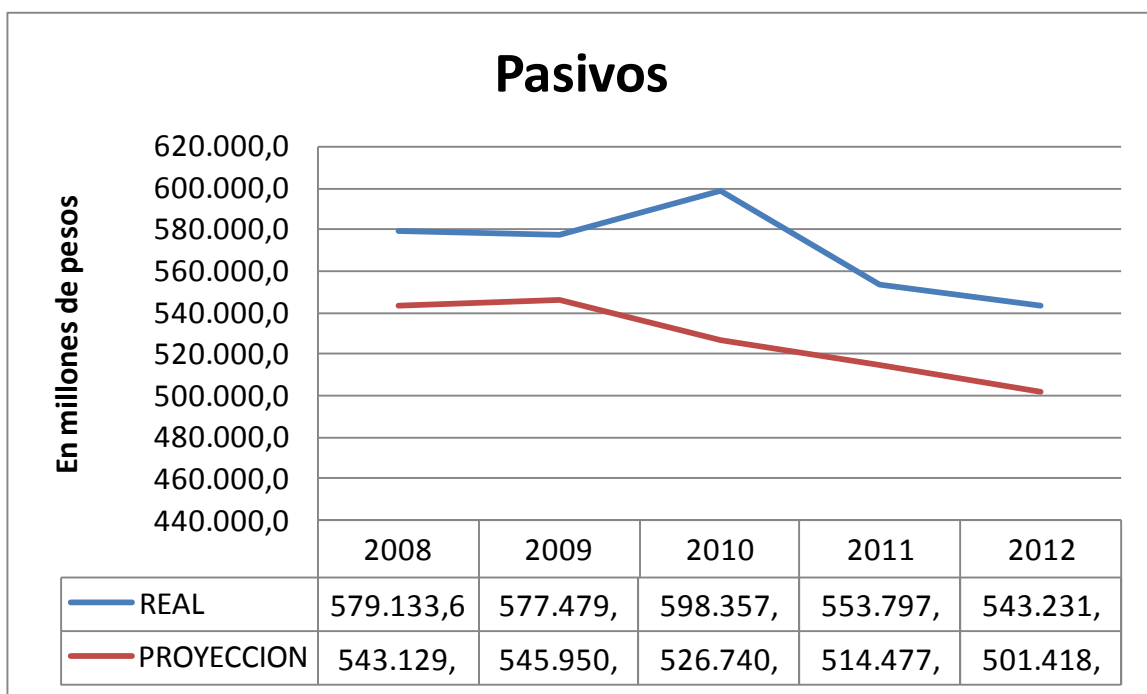
7.1.2.1.9 Pasivos

Tabla 11: Pasivos

(EN MILLONES DE PESOS)			
AÑO	PROYECCION	REAL	% EJEC
2008	543.129,00	579.133,6	6,63
2009	545.950,00	577.479,54	(5,78)
2010	526.740,00	598.357,23	(13,60)
2011	514.477,00	553.797,31	7,64
2012	501.418,00	543.231,93	8,34

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Pasivos Proyectados vs Ejecutados



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Los Pasivos de la compañía en 2010 alcanzaron un valor de \$598.357 millones, se observa un aumento de la cuenta de los otros pasivos por efecto del elevado pasivo pensional de la compañía.

La cesión de Termoemcali es el momento clave para comenzar el declive de los pasivos, los cuales se han reducido de manera lenta pero sostenida.

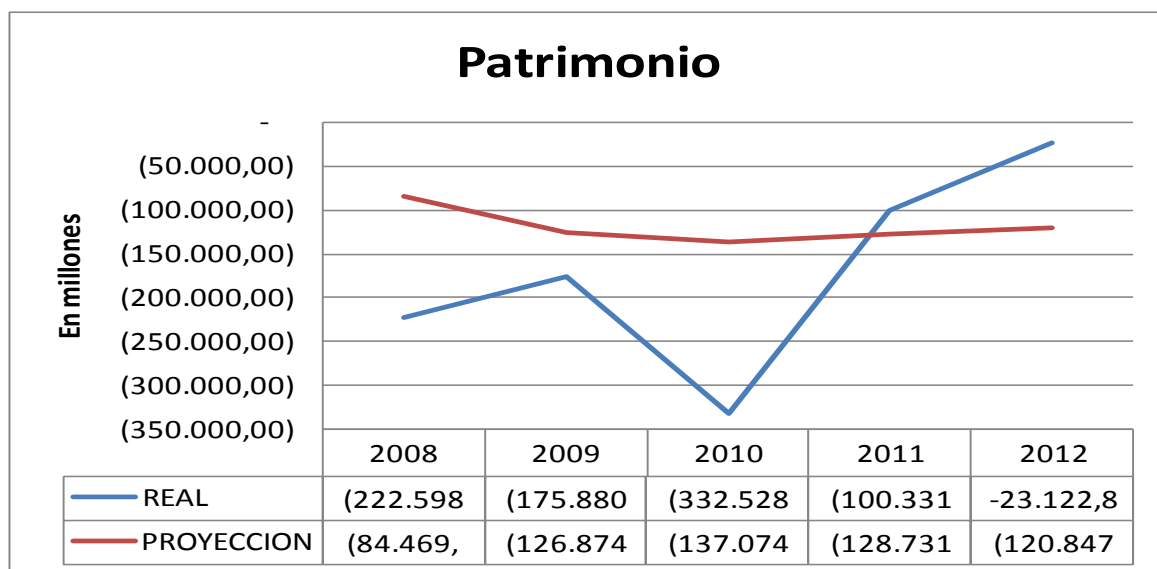
7.1.2.1.10 Patrimonio

Tabla 12: Patrimonio

PATRIMONIO (EN MILLONES DE PESOS)			
AÑO	PROYECCION	REAL	% EJEC
2008	(84.469,00)	(222.598,35)	163,53
2009	(126.874,00)	(175.880,04)	(38,63)
2010	(137.074,00)	(332.528,85)	(142,59)
2011	(128.731,00)	(100.331,57)	77,94
2012	(120.847,00)	-23.122,80	80,87

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Patrimonio Proyectado vs Ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

El Patrimonio en 2010 presentó una variación del 46% al pasar de -\$175.880 millones a -\$332.528 millones. Este decrecimiento se explica la disminución en las valorizaciones de la propiedad, planta y equipo y pérdida de valor de otras inversiones de la compañía.

A partir de ese año se comienza el ascenso del patrimonio hasta alcanzar en 2012 un 80% de ejecución comparado con la proyección, pero todavía en valores negativos debido al alto endeudamiento que todavía posee la empresa.

Hay que recordar que aun los pasivos superan ampliamente a los activos.

7.1.2.2 Indicadores de gestión

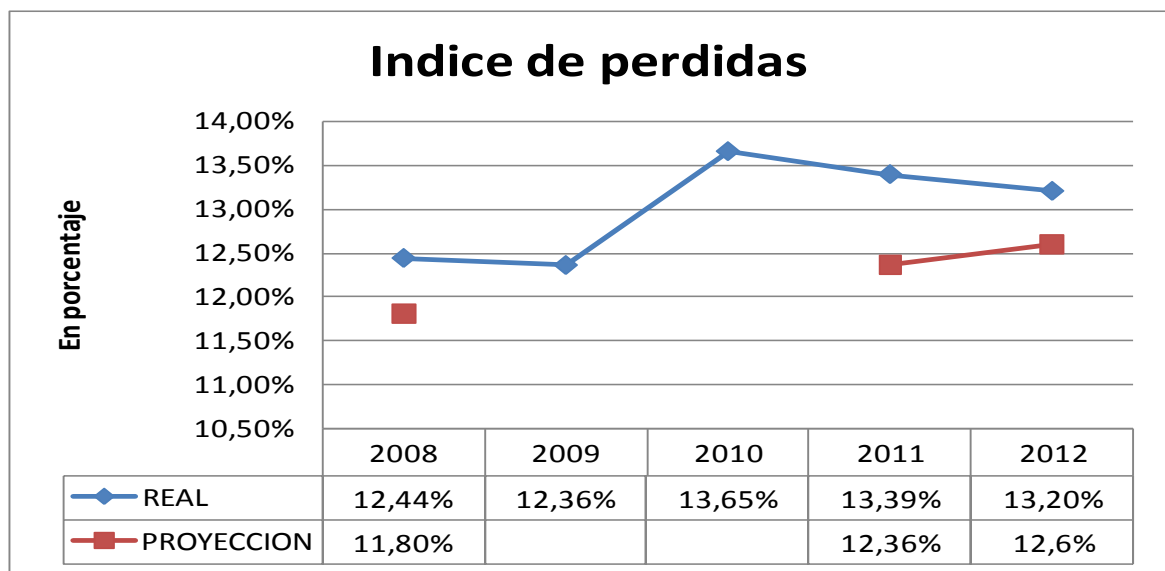
7.1.2.2.1 Indicador de Pérdidas de Energía del SDL (*Distribuidor – Balance Energético*).

Tabla 13: Índice de pérdidas del distribuidor

EN PORCENTAJE			
AÑO	PROYECCION	REAL	% EJEC
2008	11,80%	12,44%	0,64%
2009	ND	12,36%	
2010	ND	13,65	
2011	12,36	13,39	10,0
2012	12,6%	13,2	13%

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Índice de pérdidas Proyectado vs Ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

En el año 2005 las pérdidas no técnicas estaban por el orden de los 780 Gigawatts hora/año, para el 2008 se habían reducido a 500 Ge hora/año, pero como se observa en la gráfica desde ese mismo año se comienza con un crecimiento que hasta el día de hoy no se ha podido controlar.

Los indicadores de reducción de pérdidas en 2010 han sido notoriamente desfavorables, incrementado los costos, los cuales los debe asumir la empresa y que afectan la viabilidad financiera del negocio de energía.

A manera de información, en el área de seguimiento y control, los referentes de los años 2009 y 2010 se perdieron en unos archivos digitalizados contaminados por un virus.

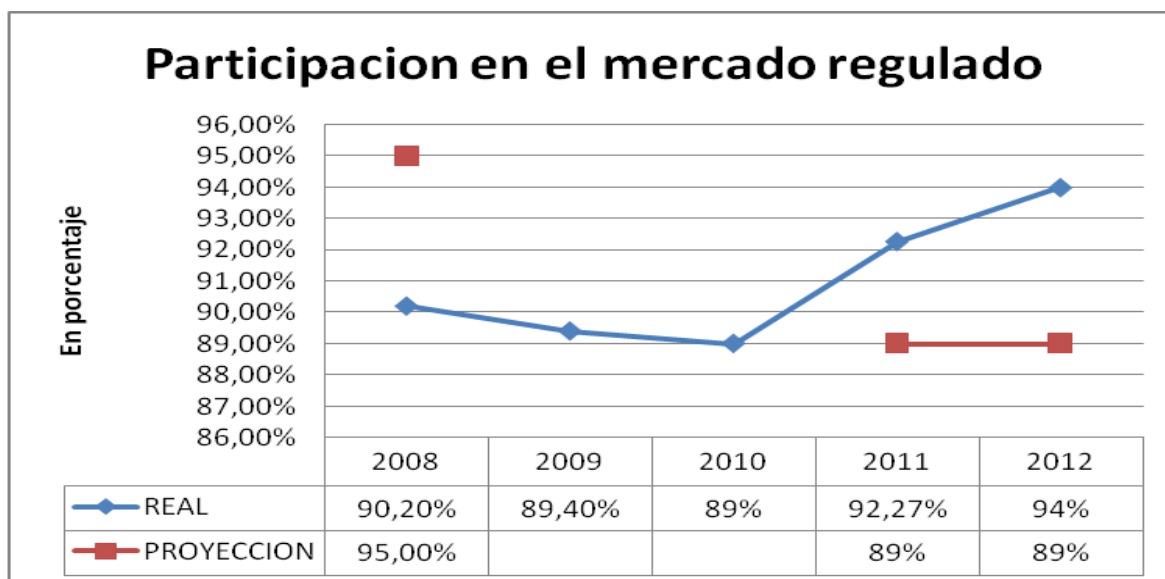
7.1.2.2.2 Participación en El Mercado Regulado:

Tabla 14: Participación en el mercado regulado

EN PORCENTAJE			
AÑO	PROYECCION	REAL	% EJEC
2008	95,00%	90,20%	94,90
2009	ND	89,40%	
2010	ND	89%	
2011	89%	92,27%	103,7
2012	89%	94%	105,6

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Participación en el MR Proyectado vs Ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

El aumento de clientes en el Mercado Regulado en el año 2.011 es del 3,26% respecto al 2010 y del 4.47% respecto al año 2.009, con corte mes de Diciembre de cada año, siendo la tendencia a crecer en el mercado regulado ya que en el año 2011 con respecto al 2010 tenemos un incremento promedio de 18.672 clientes.

EMCALI realiza campañas en el mercado regulado que van ligadas con programas de Uso Racional de Energía y Pérdidas No Técnicas, en el mercado Regulado que es básicamente el sector residencial y pequeños comerciantes, atendiendo comúnmente el crecimiento vegetativo del sector. No se poseen mayores problemas, se atiende básicamente este crecimiento con políticas comerciales que han sido las adecuadas para el negocio, luego, las inversiones van mayormente para los activos de conexión y no hay una liberalización excesiva de la normatividad en este mercado, esto implica que se tiene un mercado cautivo y EMCALI como Operador de Red atiende a casi la totalidad de la demanda en este sector.

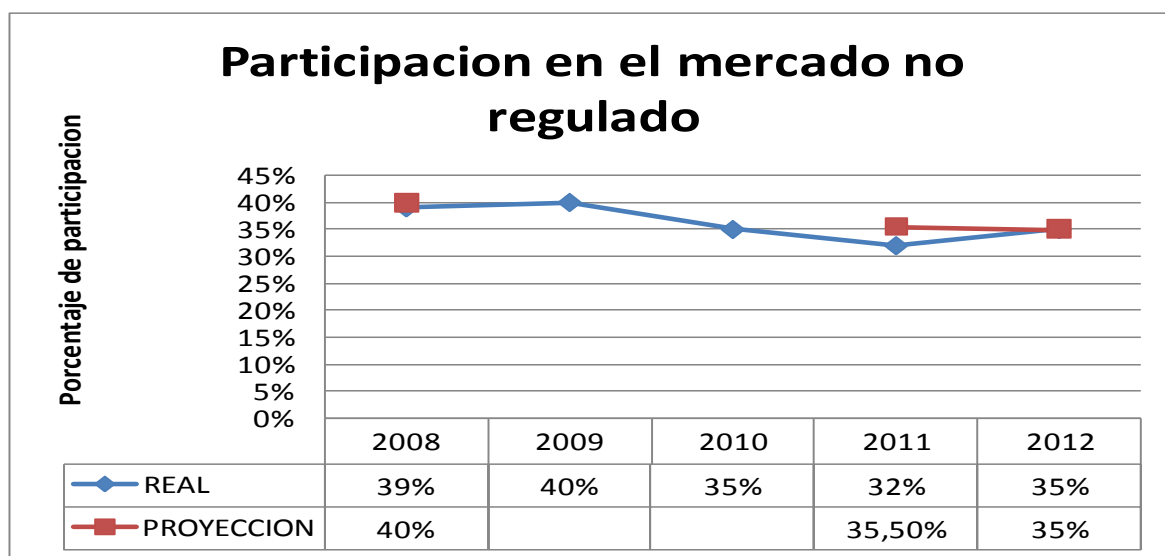
7.1.2.2.3 Participación en El Mercado No Regulado

Tabla 15: Participación en el mercado no regulado

EN PORCENTAJE			
AÑO	PROYECCION	REAL	%EJEC
2008	95,00%	90,20%	97,53
2009	ND	89,40%	
2010	ND	89%	
2011	89%	92,27%	90,1
2012	89%	94%	100,0

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Participación en el M no R Proyectado vs Ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

En el 2008 la cobertura fue el Contrato con Gecelca, en un esquema de opción Call, lo que permitió un apreciable ahorro por estampillas, debido a que gran parte de la energía cubierta por este contrato se compró a través de la Bolsa.

Para el 2009, la cobertura se dio a través de dos (2) contratos con Coenersa, pero debido al aumento en el precio de Bolsa, se obtuvo menor despacho por Bolsa y por lo tanto, menor ahorro por estampillas.

El Mercado No Regulado es un nicho de grandes volúmenes de venta de energía en donde se pactan precios directamente con el Cliente Final, en este segmento de Mercado se deben de considerar las variables de: competencia, precios y capacidad de suministro, esto es, es una actividad comercial altamente competitiva donde las ganancias son pequeñas frente a las grandes cantidades de energía que se comercializa.

Aquí por lo menos Emcali se ha sostenido frente a los agentes competidores a pesar de no ser generador y de muchas veces actuar en desventaja y con pérdidas económicas debido a las fluctuaciones de los precios de bolsa del Mercado Mayorista de Energía principalmente.

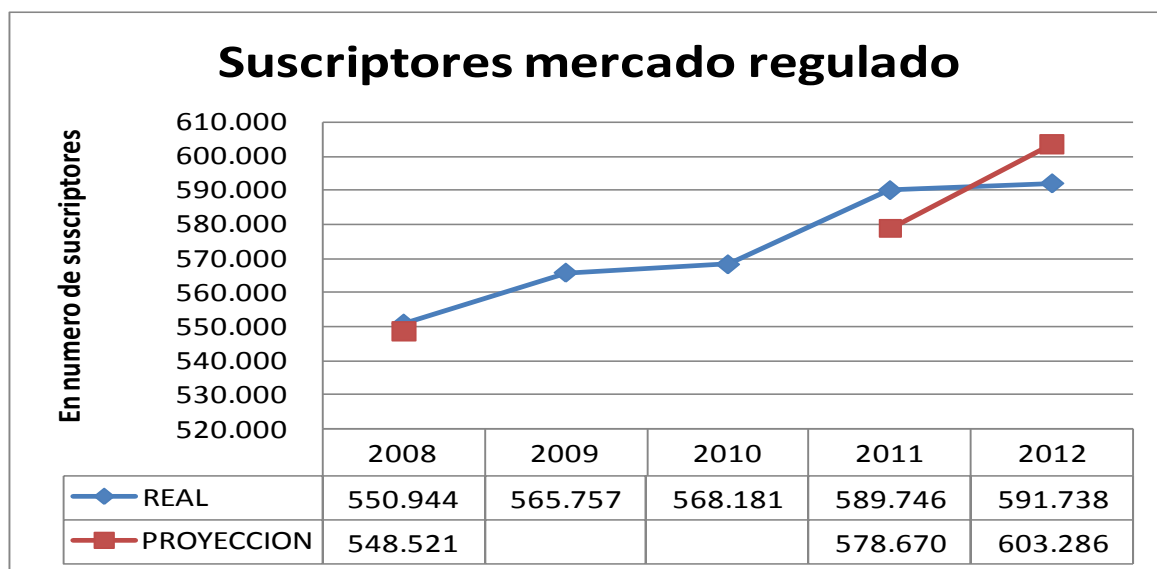
7.1.2.2.4 Suscriptores del mercado regulado

Tabla 16: Suscriptores del MR

EN PORCENTAJE			
AÑO	PROYECCION	REAL	%EJEC
2008	548.521	550.944	100,44
2009	ND	565.757	ND
2010	ND	568.181	ND
2011	578.670	589.746	101,91
2012	603.286	591.738	98,1

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Gráfico 1. Suscriptores del MR Proyectado vs Ejecutado



Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Se nota un fenómeno bien interesante: han aumentado el número de suscriptores, pues EMCALI tiene el mayor índice de cobertura en su Sistema de Distribución Local de Energía, más no la demanda, entonces existe una disyuntiva: o los usuarios han disminuido su consumo, fruto del uso de fuentes alternas de energía como el gas, o han aumentado las pérdidas. De otro lado, ya se sabe la respuesta después de analizar el índice de pérdidas no técnicas.

7.1.2.3 Inversiones

7.1.2.3.1 Pérdidas no técnicas (inversión)

Tabla 17: pérdidas no técnicas

EN MILLONES DE PESOS			
AÑO	PROYECCION	REAL	% EJE
2008	33.000	33.000	100,00
2009	4.744	33.998	717
2010	4.991	12.213	244,70
2011	5.250	18.403	350,53
2012	5.523	6.465	117

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

Se encuentra que al realizar las llamadas “inversiones” en un programa de pérdidas no técnicas no concuerda con sus resultados en el indicador de Reducción de Pérdidas No Técnicas, luego amerita que se haga un análisis profundo frente a los resultados y encauzar o redireccionar este programa.

7.1.2.3.2 Pérdidas técnicas

Tabla 18: pérdidas técnicas

PERDIDAS TECNICAS DE ENERGIA 2008 (EN MILLONES DE PESOS)		
PROYECCION	REAL	% EJECT
509.714.000	245.195.000	48,10

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

7.1.2.3.3 Expansión de la infraestructura SDL Fase II

Tabla 19: Expansión del SDL

EN MILLONES DE PESOS			
AÑO	PROYECCION	REAL	% EJEC
2008	3.951	3.037,01	76,86
2009	771	870,55	113
2010	811,56	718,00	88,5
2011	0,854	477,55	55,90
2012	898	1.180	131

Fuente: Plan Estratégico UENE 2008-2012

EMCALI, por su restricción de estar intervenido por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, no ha realizado inversiones importantes en el desarrollo de su Infraestructura Eléctrica del Sistema de Distribución Local, optando por crecer en activos eléctricos mediante la compra de estos a terceros (Contratistas de proyectos particulares) desarrolladores en su infraestructura. Esto no es lo más indicado frente a la regulación existente en el Sector Eléctrico Colombiano, donde el Operador de Red es el que debe hacer todos los desarrollos de infraestructura que requieran sus clientes y/o usuarios.

Las inversiones que se hacían, durante la época de la intervención, debían de pasar previamente por la aprobación de un Comité de Acreedores de EMCALI, los cuales eran totalmente financieros y su principal interés era el cubrimiento de la deuda y no la expansión y mejoramiento de la infraestructura para mejoramiento del servicio y mayor cobertura.

7.1.2.4 Inversiones no consideradas en el plan estratégico 2008-2012.

De haberse hecho un monitoreo constante al plan estratégico de la GUENE 2008-2013, habría sido imperativo el haber ajustado el plan de inversiones incluyendo los dos proyectos siguientes dada su relevancia para la operación y rentabilidad del negocio.

Subestación Alférez:

Este es un desarrollo que se indicó en el Plan de Desarrollo del Sistema de Distribución de Energía en el año 1985, cuando el estudio Operativo realizado por el Consorcio Consultores Unidos S.A. – Hydro-Quebec de Canadá recomendó realizar inversiones al sur de la ciudad de Cali, así como también en el oeste con la Subestación “Los Jinetes” con el objeto de atender el crecimiento de la demanda en estos sectores de la ciudad. Desde ese año indicado arriba no se ha realizado estudios operativos del sistema de distribución de energía de EMCALI, limitándose a desarrollar en los años 90 solamente la infraestructura en el llamado “Distrito de Aguablanca”.

En el 2011 se obtuvo de parte de planeación Municipal el esquema básico para la construcción de la Sub estación Alférez y el concepto de la C.V.C. Finalizado el 2012 aún no se tenía ni siquiera la licencia ambiental, pero al menos ya se había entrado en la fase de evaluación de propuestas, esperando que al menos uno de los proponentes cumpla con las exigencias.

Es importante agregar que es tal el ritmo de crecimiento de la población al sur de la ciudad, que de no realizarse la citada subestación la ciudad podría verse abocada a racionamientos parciales de electricidad.

AMI TWACS:

Ami: Infraestructura de medición avanzada

Twacs: Sistema de comunicación de dos vías.

También se estableció la hoja de ruta para la integración de TWACS y Telven.

Telven: Empresa española, la cual suministró el hardware y el software para el centro unificado de control.

Se aprobó exitosamente la utilización de los TWACS como equipo de medida en las fronteras comerciales de EMCALI, lo cual le permite a la empresa tener un sistema de respaldo y control en este importante proceso de control de energía.

Proyecto AMI TWACS: Para finalizar el 2011 se cuenta con más de 8000 medidores instalados y 6 subestaciones habilitadas (se presupuestaban 2). Para agosto de 2012 se espera que estén habilitadas 16 subestaciones cubriendo prácticamente todo el SDL de EMCALI con los beneficios que de este proyecto se esperan, EMCALI es pionera en Latinoamérica en esta clase de Proyectos de Redes Inteligentes.

Piloto Energía Prepago (Con tecnología AMI TWACS): Se ejecutó el Piloto en el Sector de Potrero grande con un total de 78 clientes en donde se presentó un incremento en la facturación de 116% y en el Recaudo de 360% (lo que incluye recuperación de Cartera). Para enero del 2012 la cifra ya había crecido a 102 clientes. Para el resto de la vigencia 2012 se espera la consolidación de la modalidad prepago. Es de anotar que este proyecto ha servido como catalizador de Sinergias entre el Área Operativa UENE y las Áreas de Apoyo (Comercial, Jurídico, Responsabilidad Social, Informática, Financiera, etc.) y ha contado con el Apoyo Irrestricto de la Alta Gerencia.

Su funcionalidad consiste en que aparte de automatizar todo el sistema, permita operar el “prepago” de energía para los sectores de más bajo ingresos de la ciudad, lo cual redundará en una baja importante en el índice de pérdidas por concepto del “no pago” de las facturas del servicio.

Como los posibles cambios hallados en la medición del rendimiento no se deben a motivos estratégicos de acuerdo con el planteamiento de David se debe proseguir con las recomendaciones para los planes estratégicos subsecuentes.

7.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO – PLAN DE ACCIÓN

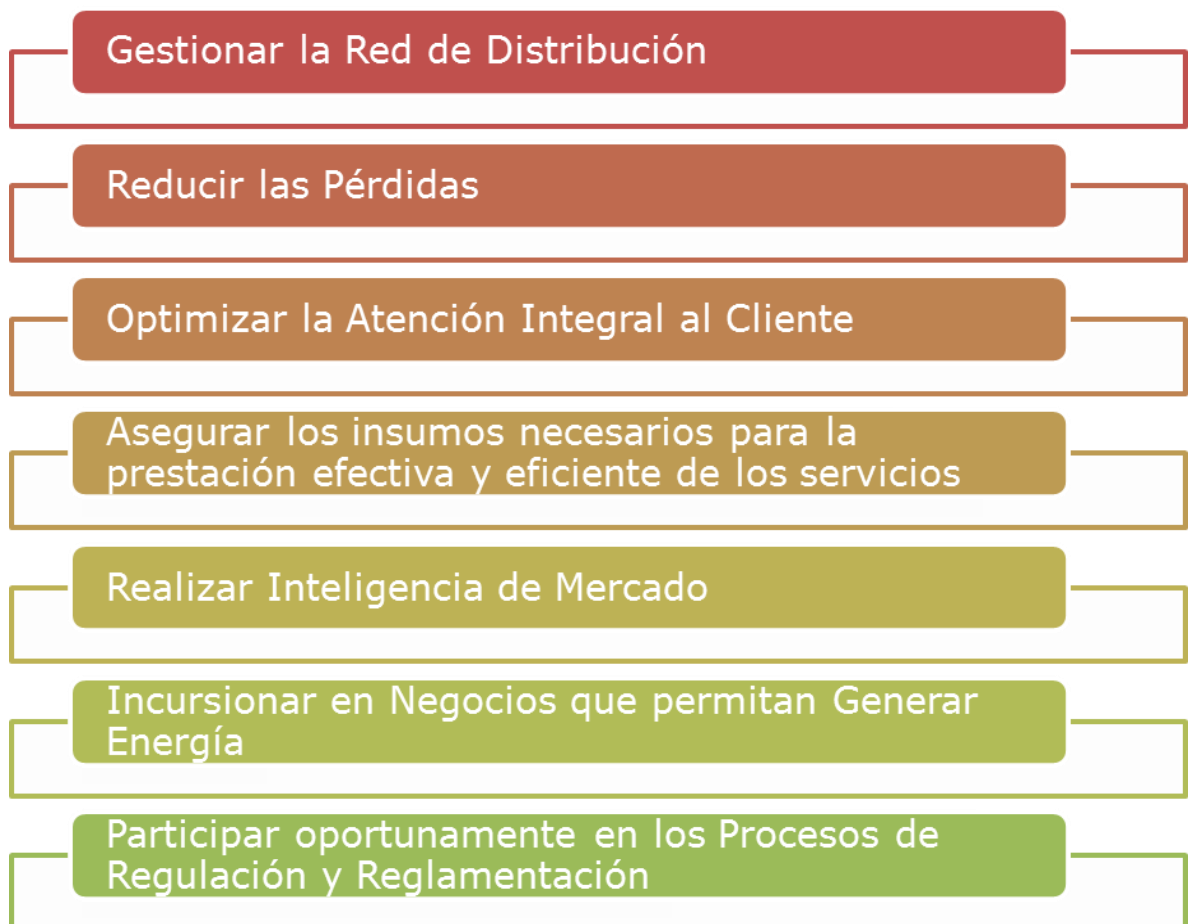
En consideración con los resultados anteriores, se procede con el cumplimiento del objetivo 3 el cual corresponde con la realización de las recomendaciones necesarias para los planes estratégicos consecuentes:

1. La falta de una cultura de planeación central en Emcali ha llevado a que una falta de convergencia entre los objetivos del plan estratégico de Gestión de Energía y los objetivos Sistema de Gestión de la Calidad lo que hace muy difícil la elaboración de otro Balanced ScoreCard.
2. Para el nuevo plan estratégico se deben tener en cuenta varios factores preponderantes, los cuales no se tuvieron en cuenta en el trabajo anterior:
 - Iniciar con la elaboración de una línea base.

- Elaborar una DOFA verificable
 - Trabajar con los factores claves de éxito que verdaderamente impacten la rentabilidad del negocio y generen valor a la empresa.
3. Como tal el plan estratégico 2013-2017 arranca con la elaboración de los objetivos específicos, el grafico 14 presenta los objetivos sugeridos como ejes principales para la estrategia 2013-2017:

Plan de mejoramiento

Gráfico 1. Ejes principales del PE 2013-2017



Fuente: Plan estratégico GUENE 2013-2017

La Reducción de pérdidas es considerada como el eje principal para el plan estratégico 2013-2017, dado que este eje es el que mayor impacta la caja del negocio de Energía EMCALI,

La tabla 20 presenta una proyección de los objetivos que se pretenden cumplir para el quinquenio del 2013-2017

Tabla 20: Reducción de pérdidas de energía 2013-2017

	PROYECTO	QUINQUENIO	2013	2014	2015	2016	2017
Tipo	2. RECUPERACION DE PERDIDAS DE ENERGIA	110.351.676	11.597.700	26.841.669	23.320.769	23.970.769	24.620.769
Funcionamiento	Recuperacion de perdidas no tecnicas(sostenimiento)	31.125.476		7.781.369	7.781.369	7.781.369	7.781.369
Inversion	CPRG-Recuperacion de perdidas no tecnicas	78.919.100	11.290.600	19.060.300	15.539.400	16.189.400	16.839.400
Inversion	Recuperacion de perdidas tecnicas	307.100	307.100				

Fuente: Plan estratégico GUENE 2013-2017

Como se pueden observar, este eje estratégico presenta una constancia en las inversiones lo que representa el deseo de la empresa de mejorar las condiciones de las pérdidas no técnicas de energía durante los próximos años.

Esta inversión constante representa para la empresa los siguientes beneficios:

- Disminución costos de compra
- Aumento volumen de ventas
- Aumento de rentabilidad

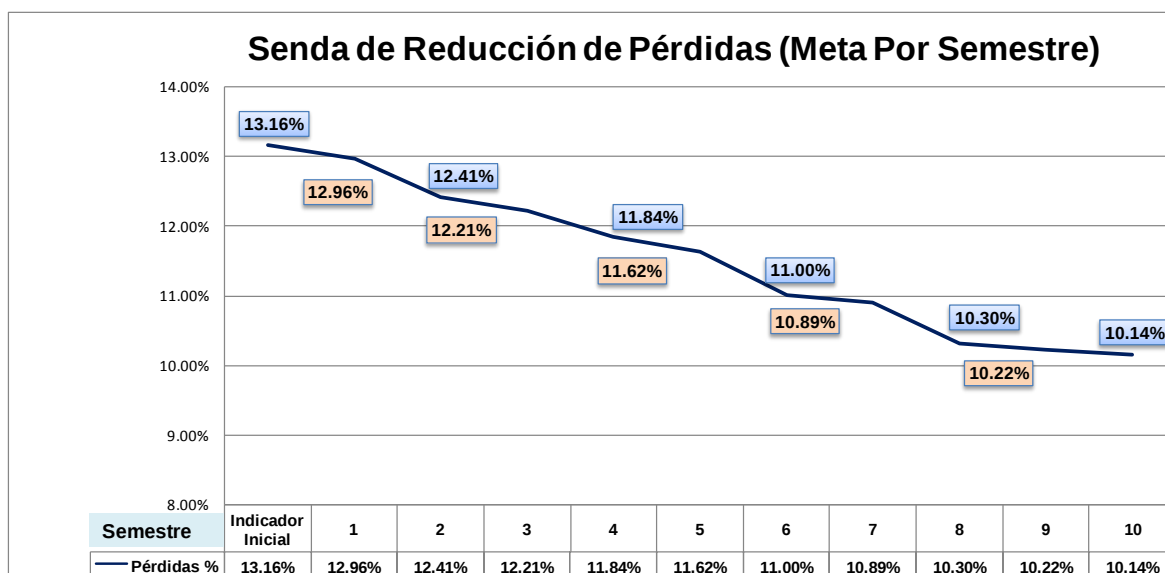
Con tecnología AMI:

- Mejora recaudo y cartera, con prepago.
- Disminución costos operativos (lectura, conexión, desconexión remota)
- Gestión de pérdidas de energía en línea (balances diarios con perfil horario).

Luego se viene el desdoblamiento de los objetivos hasta finalizar en los indicadores, los cuales a veces no coinciden con los de calidad, pero este no es un requisito indispensable entre calidad y estrategia, es más importante la convergencia en los objetivos.

La grafica 15 muestra los porcentajes de perdidas pretendidos semestralmente durante el periodo 2013-2017. Esta información permitirá hacer seguimiento y control al plan estratégico en este periodo de tiempo.

Gráfico 1. Senda de Reducción de Pérdidas



Fuente: Plan estratégico GUENE 2013-2017

Pérdidas inicio del plan: 13.16%

Meta Final: 10.14%

Reducción Plan: 3.02% (5 años)

8 CONCLUSIONES

No habría sido correcto el hecho de presentarle a la gerencia de Energía de EMCALI una respuesta corta y sin profundidad por no haberse monitoreado el plan estratégico, por lo tanto lo más importante son las conclusiones y recomendaciones de cara al futuro estratégico de la empresa más aun cuando esta vuelve a recuperar su autonomía.

Al elaborar el plan estratégico 2013-2017 no había la información correspondiente al plan anterior para utilizarla como línea base y además no se podían hacer las valoraciones de los errores posiblemente cometidos.

Como consecuencia se hizo más vulnerable el negocio de Energía, al no poder disminuir la probabilidad de ocurrencia de no conformidades para tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora que respondieran a un esquema que privilegiara a la Empresa en la generación de valor a partir de un compromiso adquirido en el documento elaborado.

En respuesta al objetivo específico de revisar las bases subyacentes a la estrategia basado en los factores internos más relevantes del periodo 2008-2012 se puede concluir que:

- El peso dado al factor financiero (24%) con su respectivo valor ponderado máximo (4), fue el elemento más importante dentro de los factores internos del negocio de energía de EMCALI durante el periodo 2008-2012, lo cual indica la situación crítica de la empresa en esta materia arrastrada desde la década anterior.

El negocio de Energía al ser el principal generador de ingresos para Emcali, ha podido cumplir con sus obligaciones financieras de manera correcta y continua, pero le corresponde pagar los pasivos de toda la empresa y por ende sigue con un endeudamiento de más del 122%, de esta forma, si no fuera por esta situación el negocio de Energía se encontraría ad portas de quedar al día con toda sus obligaciones financieras.

- El siguiente factor de relevancia dentro de las matrices de factores internos, es el peso relativo dado del 9% y un valor ponderado de (2) a la Competencia en Precios dentro del mercado No Regulado, entendido como la medida con que se analizan las circunstancias en que EMCALI debe competir con sus más inmediatos rivales: los grandes Generadores de Energía que a su vez son

comercializadoras de Energía y ven a la Ciudad de Cali como un mercado atractivo (el tercero en importancia del país). También se debe competir en desigualdad de condiciones con las Comercializadoras “denominadas de papel o maletín” que son empresas con músculo financiero pero sin infraestructura y por ende con costos de operación muy bajos.

- El tercer factor interno determinante son las Inversiones, con una relevancia importantísima, debido a que son mejoradoras del servicio y generadoras de rentabilidad como creadoras de activos que le representan retornos financieros a la empresa vía tarifa dentro del componente de distribución (D), con un peso relativo del 4% y un valor ponderado de cuatro (4).

El segundo objetivo específico de este informe es la realización de una comparación entre las proyecciones y las ejecuciones de los diferentes indicadores de la empresa durante el periodo 2008-2012, de lo cual se concluye:

- Al hacer la medición del rendimiento en materia financiera, Emcali-Energía gracias a la cesión de Termoemcali, negocio que le representaba un pesado lastre económico, se liberó de una obligación monetaria impagable y que a la postre podría haber llevado a la empresa a su liquidación y posterior privatización.

Como un hito importante en la vida del negocio de Energía, sus principales indicadores financieros comenzaron a mejorar a partir de ese momento clave, pero debe quedar consignado que la cesión de esta termoeléctrica no estaba contemplado dentro del plan estratégico debido a que era una decisión de orden superior tomada por entes como la Alcaldía de Cali, la Alta Gerencia y la Superintendencia de Servicios Públicos.

- Al realizar la medición de los índices de gestión, en el mercado no regulado Emcali-Energía se presentan varios inconvenientes difíciles de resolver:
 - Le es sumamente difícil al negocio de energía competir con otros comercializadores que además son generadores y por lo tanto manejan una dinámica de negociación con los clientes mucho más flexible.
 - No hay una articulación conveniente entre el área comercial y el área de compra de Energía, esto es, que no hay objetivos sincronizados en pro de ventajas y beneficios para el negocio, pues muchas veces se consiguen más clientes de lo previsto sin haber negociado la energía para abastecerlos, esto trae como consecuencia salir a comprar a precios de bolsa los cuales son fluctuantes y de difícil previsión.

- Lo anterior ha traído como consecuencia el hecho de que muchas veces se le tiene que vender a los clientes a precios menores de los de compra, lo cual significa tener pérdidas financieras cuantiosas, aunque también cabe anotar que hubo vigencias que esta situación fue positiva para la empresa puesto que hubo precios de bolsa bajos respecto a contratos de venta que ya estaban establecidos.
- Los competidores de Emcali-Energía se están apoderando de las unidades residenciales, un segmento sumamente importante del mercado, todo por no tener unas políticas comerciales adecuadas y un equipo de ventas que se articule plenamente con el área de planeación y el área de compras.
- Luego existe un aprovechamiento por parte de la competencia de esa debilidad organizacional del negocio de energía, al no cumplir con sus funciones de establecer objetivos y metas de ventas en el mercado, calculando la demanda y pronóstico de ventas por sector y tipo de cliente.
- Con la medición de las inversiones de Emcali-Energía se concluye que las pérdidas no técnicas de energía tienen un impacto muy fuerte en el balance financiero del negocio debido factores múltiples:
 - Falta de continuidad en la alta gerencia, pues hubo cambios casi que constantes de gerente y cada uno traía sus propios direccionamientos, los cuales a la postre se mostraron deficitarios pues se basaron en malas decisiones que no lograron reducir las pérdidas.
 - Se suspendió la actividad de reducción progresiva de las pérdidas para ejecutar únicamente el programa de sostenimiento.
- Por procesos fallidos de contratación de EMCALI para el programa de Reducción de Pérdidas No Técnicas, se detuvo este programa, trayendo como consecuencia la no tenencia del recurso técnico y físico para realizar la gestión, después se presentaron una serie de contratos parciales y discontinuos los cuales hasta el día de hoy no han logrado su cometido

En la medida que el mercado regulado crezca, se debe atender las pérdidas porque se tiene conocimiento que diariamente la migración a Cali es grande, trayendo consigo nuevos asentamientos, por ende las conexiones ilegales, los fraudes y zonas de difícil gestión, como lo demuestra el Informe del Estudio sobre Pérdidas No Técnicas realizado en el año 2003 por el Consorcio: Consultoría Colombiana S.A.- Consultores Unidos S.A., donde se demuestra que el mayor índice de Pérdidas se encuentra en el sector residencial en los estratos 1, 2 y 3, los cuales representan el 80% del consumo del sector residencial. Esto

lógicamente va en detrimento de los estados financieros, puesto que se debe comprar más energía para el suministro en el sistema de distribución de la electricidad de EMCALI.

Frente al objetivo general del presente informe: Análisis del plan estratégico de la GUENE (Gerencia de la Unidad Estratégica del Negocio de Energía) EMCALI EICE 2008-2012, se concluye:

- Al finalizar el año 2012, en la Unidad Estratégica de Negocio de Energía de EMCALI EICE ESP, se habían realizado algunas de las gestiones programadas en el Plan Estratégico 2008-2012, con los resultados presentados anteriormente, pero también se habían realizado proyectos importantes que no se habían incluido en el mencionado Plan Estratégico, proyectos que no han tenido una buena planeación porque no se han completado los diferentes pasos para lograr que sean exitosos, esto es, ideas presentadas por algunos profesionales y directivos que han querido que el Negocio de Energía obtenga beneficios y tenga el liderazgo en el sector. Con lo anterior se quiere decir que no se ha aplicado el “Modelo Lógico” conocido mundialmente para realizar proyectos, el cual debe considerarse para lograr un alto nivel de ejecución, desarrollo y beneficios económicos.

Limitantes:

- No hubo un monitoreo periódico del Plan estratégico 2008-2012 de la GUENE de Emcali para hacer ajustes en las metas dependiendo de la necesidad hallada.
- La información referente a los indicadores de gestión ha sido escasa y fragmentada, por la tanto de muy difícil consecución. (ver anexos 1 y 2).
- La falta de orden en el almacenamiento de los datos históricos hizo aún más difícil la gestión.
- No hay información acerca de ciertos indicadores financieros para los cuales la SSPD no estableció referentes. (Ver Anexo 3.)
- No hubo criterios estandarizados para establecer cuáles iban a ser los referentes a utilizar: si los de la SSPD, los de la CREG, Los del comité de Acreedores o los de calidad.
- Hay cuadros de información para los cuales ni siquiera se sabe quien maneja los datos consignados.
- Para la auditoria de Icontec hubo que tomar los planes de acción de cada año y mostrarlos como gestión del plan estratégico, lo cual se encuentra

alejado de la realidad en el sentido de que los planes de acción son herramientas estratégicas a corto plazo anualizadas.

9 RECOMENDACIONES

- Se necesita continuidad en los programas y para tal objetivo se necesita estabilidad en cuanto a los nombramientos de los cargos de la alta dirección.
- Esta estabilidad debe llevar a una mayor autonomía en la toma de decisiones para poder direccionar el negocio.
- Se necesita hacer valoraciones correctas de las inversiones para lograr la mayor rentabilidad.
- Las mejores inversiones se pueden hacer en acciones de empresas propias del sector y que son bastante rentables como Isagen, Epsa etc.
- No se debe permitir el volver a convertir a EMCALI en la caja chica del Municipio. Hay que hacer reinversión de utilidades para lograr mayores excedentes.
- Se debe dar un orden en cuanto a las finanzas de EMCALI, con políticas claras de parte del principal dueño de la Empresa, El Municipio de Santiago de Cali, quien debe asumir sus responsabilidades como propietario aprovechándose del uso de herramientas aplicadas en el sector privado, de tal manera que se implemente e implante Los Principios de Gobierno Corporativo de acuerdo a los lineamientos de la ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), principalmente en lo relacionado con las Directrices sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas. Con esto se protege la empresa pública de tanto intervencionismo indebido y de unas interferencias de la propiedad por motivaciones políticas como por una propiedad totalmente pasiva o distante por parte del Estado.
- Hasta el 2008 existía en el corporativo la gerencia de planeación, la cual lideraba los planes estratégicos. Desapareció para luego reaparecer como una dirección corporativa la cual no cumple con su cometido. La sugerencia es restaurarle su antigua importancia y posicionarla de nuevo en el organigrama principal.
- Se necesita empezar inmediatamente el proceso de monitoreo del Plan Estratégico de la GUENE de Emcali 2013-2017 para que no se repitan los errores cometidos en el quinquenio pasado, y aprovechar el hecho de que la empresa ya no está intervenida para poder tomar las decisiones gerenciales que permitan ajustes en el direccionamiento del Negocio de Energía.

10 BIBLIOGRAFIA

AGUILERA-CASTRO, Adriana y VIRGEN-ORTIZ, Viviana, Formulación de estrategias de crecimiento empresarial en las pymes de Santiago de Cali – Colombia. Entramado Vol. 9 No. 2, 2013 (Julio - Diciembre), 16 pag.

CASTAÑO, Marta Pérez. Guía práctica de planeación Estratégica. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 1990. 93 pág.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, México: Editorial McGraw-Hill. Decima edición, 2003. 30 pág.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica .USA: Francis Marion University, 2003.298 pág.

MINZTBERG, Henry, The Rise and fall of Strategic Planning, USA,Harvard Business Review 1994.110 pag.

Mintzberg Henry, Quinn James Brian, Vojer John. *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall. (1997).

RUMMELT Richard. Buena Estrategia, Mala estrategia. Boston MA: Harvard University, Bussiness School, 2011. 129 pag

SAMPIERI, Roberto Hernández, et al. Metodología de la investigación. México D.F: Instituto Politécnico Municipal. Escuela Superior de Comercio y Administración, 2003. 183 pág.

THOMPSON Y STRICKLAND .Administración Estratégica, textos y casos. México: Editorial McGraw-Hill. Decimo tercera edición, 2004. 58 pág.

Departamento de Planeación de Energía de EMCALI, Plan estratégico GUENE 2008-2012, 2007.

Departamento de Planeación de Energía de EMCALI, Plan estratégico GUENE 2013-2017, 2012.

Departamento de Gestión Administrativa de Energía de EMCALI, Informes de gestión GUENE 2008-2012,2009-2013.

Departamento de Planeación de Energía de EMCALI, Archivos digitalizados de los planes de acción GUENE 2008-2012, 2007-2011.

Departamento de Planeación de Energía de EMCALI, Estados financieros digitalizados GUENE 2008-2012, 2008-2012.

Departamento de Gestión Administrativa de Energía de EMCALI, Archivos digitalizados de los Indicadores de calidad GUENE 2008-2012, 2007-2011.

Departamento de Planeación de Energía de EMCALI, Archivos digitalizados de los seguimientos a la inversión GUENE 2008-2012, 2008-2012.

Departamento de planeación Corporativa de EMCALI, Documento de Emcali para la calificadora de riesgo Fitch Ratings, noviembre del 2012.

Departamento de Planeación de Energía de EMCALI Documento para el Balanced Scorecard del plan Estratégico GUENE 2008-2012, 2007.

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Informe por el cual se ordena el levantamiento de la toma de EMCALI-EICE Res SSP-20131300018945 del 24/06/2013, 2013.

Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OECD), Principios de Gobierno corporativo, Ministerio de Economía y Hacienda Español, Centro de publicaciones, 2005.

ANEXOS

Anexo 1.Indices de gestión 2009

INDICADOR	2009 REAL	Meta 2009	% cump 2009
INDICE DE PERDIDAS DEL DISTRIBUIDOR (%)	12,36%		
ACTUACIONES ADMINISTRATIVAS CERRADAS			
CAMBIO DE MEDIDORES (Unid)	15.261		
RED PREENSAMBLADA (NUM USUARIOS)	94.605,00		
REVISION DE USUARIOS EN CORTE			
TIEMPO DE INSTALACION (Dias)	10,8		
TIEMPO DE RECONEXION (Dias)	1,08	1,10	98%
TIEMPO DE REINSTALACION (Dias)	1,33	1,33	100,00%
COBERTURA DEL COMERCIALIZADOR (%)	104,4	100,2	104,00%
PARTICIPACION EN EL MERCADO REGULADO (%)	89,4		
PARTICIPACION EN EL MERCADO NO REGULADO (%)	40,1		
SUSCRIPTORES MERCADO REGULADO	565.757		
CONSUMO MERCADO REGULADO (ventas en gwh)	1836,7		
RETIRO DE CLIENTES MERCADO REGULADO			
TIEMPO ATENCION A DAÑOS SECTOR INDUSTRIAL (horas)	3,18		
TIEMPO ATENCION A DAÑOS CALI -YUMBO (horas)	3,51		
COMPENSACION POR DES			
INVERSIONES	25.237.521.040	44.515.972.524	56,60%
COSTOS DE OPERACIÓN			
NUEVOS CLIENTES	19504		
ROTACION DE CARTERA (en veces)	18,7		
PORCENTAJE DE RECAUDO			
SUSPENSION DEL SERVICIO			
CORTE DEL SERVICIO			
TIEMPO PROMEDIO EN PQR	12	14	85,70%
RECAUDO (%)	93,8		
MARGEN EBITDA (%)	-4,88		
GENERACION DE VALOR			
UTILIDAD (neta acumulada en millones de \$)	33.051,64		

Fuente: Plan estratégico GUENE 2008-2012

Anexo 2. Índices de gestión 2010

INDICADOR	2010 REAL	Meta 2010	% cump 2010
INDICE DE PERDIDAS DEL DISTRIBUIDOR (%)	13,65		
ACTUACIONES ADMINISTRATIVAS CERRADAS			
CAMBIO DE MEDIDORES (Unid)			
RED PREENSAMBLADA (NUM USUARIOS)			
REVISION DE USUARIOS EN CORTE			
TIEMPO DE INSTALACION (Dias)			
TIEMPO DE RECONEXION (Dias)			
TIEMPO DE REINSTALACION (Dias)		1,0	0
COBERTURA DEL COMERCIALIZADOR (%)	102,1		
PARTICIPACION EN EL MERCADO REGULADO (%)	89		
PARTICIPACION EN EL MERCADO NO REGULADO (%)	35		
SUSCRIPTORES MERCADO REGULADO	568.181		
CONSUMO MERCADO REGULADO (ventas en gwh)			
RETIRO DE CLIENTES MERCADO REGULADO			
TIEMPO ATENCION A DAÑOS SECTOR INDUSTRIAL (horas)	3,0		
TIEMPO ATENCION A DAÑOS CALI -YUMBO (horas)	3,1		
COMPENSACION POR DES			
INVERSIONES	8.794.690.910	44.464.053.749,00	19,7
COSTOS DE OPERACIÓN			
NUEVOS CLIENTES	8449		
ROTACION DE CARTERA (en veces)	21,9		
PORCENTAJE DE RECAUDO			
SUSPENSION DEL SERVICIO			
CORTE DEL SERVICIO			
TIEMPO PROMEDIO EN PQR	29	14	207,1
RECAUDO (%)	71		
MARGEN EBITDA (%)	5,33		
GENERACION DE VALOR			
UTILIDAD (neta acumulada en millones de \$)	34.182,29		

Fuente: Plan estratégico GUENE 2008-2012

Anexo 3. Indicadores financieros para los cuales nunca hubo referentes:

INDICADORES ADICIONALES
PERIODO PAGO-PASIVO LARGO PLAZO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS
ROTACION DE ACTIVO TOTAL
CAPITAL DE TRABAJO SOBRE ACTIVOS
SERVICIO DE DEUDA SOBRE PATRIMONIO
FLUJO DE CAJA SOBRE SERVICIO DE DEUDA
FLUJO DE CAJA SOBRE ACTIVOS
CICLO OPERACIONAL
PATRIMONIO SOBRE ACTIVOS
PASIVO CORRIENTE SOBRE PASIVO TOTAL
ACTIVO CORRIENTE SOBRE ACTIVO TOTAL

Fuente: Plan estratégico 2008-2012

11 GLOSARIO

- Competitividad. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio económico.
- Mentalidad estratégica. Se centra en idear estrategias para alcanzar ventajas competitivas para la organización, a diferencia de la planeación estratégica que tiene más que ver con el análisis, esta se caracteriza por la síntesis. Sinónimo de crear e influir una nueva visión del rumbo a seguir, pero estos dos procesos deben ser complementarios.
- Prospectiva. Según Gastón Berger (1991) es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. A nivel empresarial se utiliza el concepto de “prospectiva estratégica” al hecho de poder abalizar variables susceptibles de cambio en el tiempo.
- Las actividades que se desarrollan en el mercado son las siguientes:
- Generación de energía. Actividad consistente en la producción de energía eléctrica mediante una planta conectada al sistema Interconectado Nacional, bien sea que desarrolle esa actividad en forma exclusiva o en forma combinada con otra u otras actividades del sector público, diferente a transmisión o distribución.
- Trasmisión de energía. Actividad consistente en el transporte de energía eléctrica a través de un conjunto de líneas, con sus correspondientes módulos de conexión que operan a tensiones iguales o superiores a 220 kV, o a través de redes regionales o interregionales de trasmisión a tensiones inferiores.

- Distribución de energía. Actividad de transportar energía eléctrica a través de un conjunto de líneas y subestaciones con sus equipos asociados, que operan a tensiones menores de 220 kV que no pertenecen a un sistema de transmisión regional por estar dedicadas al servicio de un sistema de distribución municipal, distrital o local.
- Comercialización de energía. Actividad consistente en la compra de energía eléctrica en el mercado mayorista y su venta en el mismo mercado o a los usuarios finales regulados o no regulados, bien sea que desarrolle esa actividad en forma exclusiva o combinada con otras actividades del sector eléctrico. Diferente a la transmisión.