

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA INMEYEL SAS PARA EL PERIODO 2023-2025**

**Proyecto de trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración**

**ESTUDIANTES**

**OSCAR ALFONSO PANTOJA MORALES**

**MILTON VLADIMIR CABRERA ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**SEDE CALI**

**2024**

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA INMEYEL SAS PARA EL PERIODO 2023-2025**

**ESTUDIANTES**

**OSCAR ALFONSO PANTOJA MORALES**

**MILTON VLADIMIR CABRERA ALVAREZ**

**DIRECTORA**

**ADRIANA AGUILERA CASTRO MSc.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**SEDE CALI**

**2024**

## Nota de aceptación

---

Director

Maestría en Administración

Universidad del Valle

---

Directora Tesis de Grado

Universidad del Valle

---

Jurado

---

Jurado

## DEDICATORIAS

*A Dios, por ser luz en mí existir. A mis padres, hermanos y sobrinas, por ser parte fundamental de mi vida y apoyo incondicional de mis sueños.*

*A mis amigos, por ser motivadores,  
porque junto a ellos viví las más grandes  
aventuras*

Milton Vladimir

*Hoy quiero agradecer a Dios por ser mi  
guía; a mi esposa Nadia, por su cariño y  
compañía; a mis hijos Martin y María  
Antonia, fuente de inspiración, amor y  
fortaleza; a mis padres, por su gran apoyo  
a mis amigos incondicionales y a todas las  
personas que permitieron este logro.*

Oscar Alfonso

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores agradecen de manera especial a la Universidad de Nariño y Universidad del Valle, por acercar su formación a los territorios, a todos nuestros queridos profesores, quienes con sus enseñanzas, conocimiento y experiencia; aportaron incansablemente a nuestra formación profesional, laboral y personal, manifestamos nuestra gratitud a la profesora Adriana Aguilera Castro, por su amabilidad, orientación y trabajo diligente a nuestro proyecto, agradecemos a las directivas y colaboradores de la empresa Inmeyel SAS por permitirnos desarrollar nuestro trabajo en sus instalaciones, finalmente muchas gracias a todas las personas que de una u otra manera aportaron con sus conocimientos en este bonito proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                      | Pág. |
|------------------------------------------------------|------|
| TITULO                                               | 11   |
| INTRODUCCIÓN                                         | 12   |
| <b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>                  | 13   |
| 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA                          | 13   |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA                         | 15   |
| 1.3. OBJETIVOS                                       | 16   |
| 1.3.1 Objetivo general                               | 16   |
| 1.3.2 Objetivos específicos                          | 16   |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN                                   | 16   |
| 1.5. METODOLOGÍA                                     | 17   |
| 1.5.1 Enfoque de investigación                       | 17   |
| 1.5.2 Tipo de investigación                          | 18   |
| 1.5.3 Fuentes de investigación                       | 18   |
| 1.5.4 Población y muestra                            | 19   |
| 1.5.5 Técnicas de recolección de la información      | 19   |
| 1.5.6 Operacionalización de variables                | 22   |
| <b>2. MARCO REFERENCIAL</b>                          | 23   |
| 2.1 ESTADO DEL ARTE                                  | 23   |
| 2.2 MARCO CONCEPTUAL                                 | 29   |
| 2.2.1 Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG | 29   |
| 2.2.2 Retie                                          | 29   |
| 2.2.3 Acometida                                      | 29   |
| 2.2.4 Generador de energía eléctrica                 | 30   |
| 2.2.5 Transmisión de Energía Eléctrica               | 30   |
| 2.2.6 Distribución de energía eléctrica              | 30   |
| 2.2.7 Comercialización de Energía Eléctrica          | 30   |
| 2.2.8 Mantenimiento redes eléctricas                 | 30   |
| 2.2.9 Diseño de redes eléctricas                     | 31   |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 2.2.10 Selección de estructuras eléctricas            | 31 |
| 2.2.11 Mantenimiento de podas                         | 31 |
| 2.2.12 Servidumbre                                    | 31 |
| 2.2.13 Cliente                                        | 31 |
| 2.2.14 Instalación de templetes                       | 32 |
| 2.2.15 Apertura de Huecos                             | 32 |
| 2.2.16 Hincada y Aplomada de postes                   | 32 |
| 2.2.17 Vestida de estructura                          | 32 |
| 2.2.18 Riego, tendido y tensionada de nuevo conductor | 33 |
| 2.2.19 Replanteo                                      | 33 |
| 2.2.20 Georreferenciación de la obra                  | 33 |
| 2.2.21 Pruebas y puesta en servicio                   | 33 |
| 2.2.22 Usuario                                        | 33 |
| 2.3 MARCO TEÓRICO                                     | 34 |
| 2.3.1 Direccionamiento y planeación estratégica       | 34 |
| 2.3.2 Diagnóstico estratégico                         | 37 |
| 2.3.3 La cadena de valor de Porter                    | 38 |
| 2.3.4 Cinco fuerzas competitivas                      | 39 |
| 2.3.5 Diamante competitivo                            | 40 |
| 2.3.6 Análisis estratégico                            | 41 |
| 2.3.7 Análisis de importancia y gobernabilidad – IGO  | 42 |
| 2.3.8 Análisis DOFA                                   | 42 |
| 2.3.9 Mapas estratégicos                              | 44 |
| 2.3.10 Cuadro de mando integral (Balanced scorecard)  | 44 |
| 2.4 MARCO LEGAL                                       | 45 |
| 2.4.1 Ley 142 de 1994                                 | 46 |
| 2.4.2 Ley 143 de 1994                                 | 46 |
| 2.4.3 Ley 9 de 1979                                   | 46 |
| 2.4.4 Resolución 312 de 2019                          | 47 |
| 2.4.5 Ley 4 del 16/05/1992                            | 47 |
| 2.4.6 Ley 73 de 1981                                  | 47 |

|                                                      |            |
|------------------------------------------------------|------------|
| 2.4.7 Ley 80 de 1993                                 | 47         |
| 2.4.8 Ley 788 de 2002                                | 47         |
| 2.4.9 Ley 1581 de 2000                               | 47         |
| 2.4.10 Ley 1314 de 2009                              | 48         |
| 2.4.11 Decreto 410 de 1071                           | 48         |
| <b>2.5 MARCO CONTEXTUAL</b>                          | <b>48</b>  |
| 2.5.1 Misión                                         | 48         |
| 2.5.2 Visión                                         | 49         |
| 2.5.3 Principios y valores                           | 49         |
| 2.5.4 Organigrama                                    | 50         |
| 2.5.5 Servicios                                      | 50         |
| <b>3. RESULTADOS</b>                                 | <b>54</b>  |
| <b>3.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO</b>                   | <b>54</b>  |
| 3.1.1 Análisis externo                               | 54         |
| 3.1.2. Análisis sectorial                            | 64         |
| 3.1.3 Análisis interno                               | 68         |
| <b>3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>                     | <b>74</b>  |
| 3.2.1 Matriz de análisis del entorno                 | 74         |
| 3.2.2 Análisis estructural del sector                | 76         |
| 3.2.3 Matriz de análisis interno                     | 77         |
| 3.2.4 Cadena de valor                                | 79         |
| 3.2.5 Diamante competitivo                           | 80         |
| <b>3.3. BENCHMARKING</b>                             | <b>82</b>  |
| 3.3.1 INGELEC S.A.S. y JAIME EDUARDO DE LA PORTILLA  | 82         |
| 3.3.2 UNIIFORCE                                      | 89         |
| 3.3.3 Factores de éxito del sector                   | 94         |
| 3.3.4 Matriz del perfil competitivo                  | 98         |
| <b>3.4. FORMULACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> | <b>105</b> |
| 3.4.1 Identificación de factores de cambio           | 105        |
| 3.4.2 Análisis DOFA                                  | 111        |
| 3.4.3 Revisión filosofía institucional               | 114        |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 3.5. ESTRATEGIAS Y ACCIONES    | 116        |
| 3.5.1 Mapa estratégico         | 116        |
| 3.5.2 Cuadro de mando integral | 117        |
| <b>4. CONCLUSIONES</b>         | <b>120</b> |
| <b>5. RECOMENDACIONES</b>      | <b>121</b> |
| <b>6. REFERENCIAS</b>          | <b>123</b> |

## **RESUMEN**

Este proyecto de investigación tiene como objetivo formular un plan de direccionamiento estratégico para INMEYEL SAS, empresa del sector eléctrico dedicada al mantenimiento y remodelación de redes de distribución en el departamento de Nariño, Colombia. La necesidad surge ante problemáticas operativas y administrativas que afectan la eficiencia, el cumplimiento de cronogramas y la sostenibilidad financiera. El estudio, desarrollado bajo un enfoque mixto, integra análisis cualitativo y cuantitativo, utilizando herramientas como el análisis DOFA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el diamante competitivo y el cuadro de mando integral. A través de un diagnóstico estratégico interno y externo, benchmarking con empresas del sector y entrevistas a actores clave, se identificaron variables críticas para la competitividad de INMEYEL. Los resultados permitieron establecer estrategias orientadas a mejorar procesos, optimizar recursos, fortalecer el talento humano y elevar la calidad del servicio prestado. Este direccionamiento busca no solo mejorar la operatividad actual, sino proyectar a INMEYEL como una empresa sostenible y líder regional en el sector eléctrico, garantizando eficiencia, cumplimiento normativo y responsabilidad social en sus acciones.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, Sector eléctrico, Planeación estratégica, Análisis DOFA, Cuadro de mando integral

## **TITULO**

FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA INMEYEL SAS PARA EL PERIODO 2023-2025

.

## INTRODUCCIÓN

En diversas situaciones se pueden identificar dentro de las organizaciones problemáticas en todos los niveles, tanto a nivel operativo como administrativo. Estas situaciones pueden afectar considerablemente el presupuesto y el desarrollo de los proyectos en los tiempos que han sido estipulados. Por lo anterior, es necesario modificar frecuentemente los procesos y procedimientos administrativos, para dar cumplimiento al desarrollo y optima ejecución de las actividades propuestas.

El presente estudio presenta la formulación del plan de direccionamiento estratégico para la empresa INMEYEL SAS, para el periodo 2023–2025. El plan de direccionamiento estratégico se desarrolló con el fin de fortalecer la gestión administrativa de la empresa y para mejorar su sostenibilidad en el mercado del sector eléctrico. Para lograr el objetivo del trabajo, se identificaron los diferentes programas y proyectos necesarios para fomentar la modernización de la entidad, incluyendo tanto aspectos técnicos como administrativos, bajo criterios de eficiencia y calidad.

Para dar cumplimiento al propósito del trabajo, se inicia con el planteamiento del problema, que incluye la identificación de los antecedentes, la descripción del problema y la formulación de la pregunta de investigación; a partir de este análisis se plantean los objetivos del estudio y la justificación, para ello se utilizan las 5 fuerzas de Porter y el diamante competitivo, en aras de considerar un investigación de tipo descriptivo, seleccionando la totalidad de la población objeto de estudio, para lograr las estrategias financieras, de competitividad, productividad, calidad y de responsabilidad social.

# **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

INMEYEL SAS es una empresa del sector eléctrico, dedicada al mantenimiento y operación de redes eléctricas desde el año 2012. Actualmente se dedica a actividades de mantenimiento y remodelación de redes eléctricas de media y baja tensión en la zona occidente de Nariño, contrato celebrado con el operador de red CEDENAR SA ESP.

Las actividades de la empresa se desarrollan con un talento humano capacitado para los temas eléctricos y debidamente certificados. INMEYEL SAS trabaja en el desarrollo de actividades por contrato de obra, orientadas a mejorar el servicio eléctrico y a reducir las pérdidas técnicas en la zona occidente de Nariño.

Al inicio de las labores, la empresa presenta un cronograma para los trabajos objeto de la cotización, que incluye el transporte de materiales, montaje de transformadores y protecciones, montaje de postes de concreto, montaje de retenidas, vestida de estructuras de media y baja tensión, riego, tendido y tensionado tres hilos de cable en media tensión, pruebas y puesta en servicio de la línea. También Incluye el desmantelamiento de las redes viejas existentes.

En caso de que sea necesario pasar una línea existente a una estructura nueva, los trabajos deben efectuarse teniendo en cuenta el siguiente procedimiento: a) Replanteo de obra; b) Georreferenciación; c) Certificación de la obra por un ente certificador (RETIE); d) Apertura de huecos, hincada y aplomada; e) Vestida de estructuras; f) Instalación de templetas; g) Montaje de transformadores; h)

Riego, tendido y tensionado del nuevo conductor; i) conexión, pruebas y puesta en servicio del sistema; j) Suministro total del material y equipos necesarios; k) Entrega en medio magnético y físico de los planos actualizados de la obra; l) Plan de manejo ambiental; m) Reintegro material saliente a almacén de CEDENAR SA ESP.

También se ve la necesidad de realizar las siguientes actividades con el fin de legalizar su desarrollo: a) Suministro del material total necesario; b) Elaborar y presentar informes a CEDENAR S.A. E.S.P., sobre el avance de los trabajos y un informe mensual detallado y preciso de las actividades cumplidas, donde se discrimine y describa el avance pormenorizado de las obras, cumplimiento de cronogramas, cumplimiento de normas y procedimientos técnicos, registro fotográfico, pagos realizados al contratista,

pagos del contratista al personal afiliado, cálculos de cantidades de obra y cualquier otra información que CEDENAR S.A. E.S.P solicite. Dicho informe debe presentarse en medio impreso y en medio magnético. c) Entrega en medio magnético y físico del informe final. El cual deberá contener: Informe detallado de la ejecución de la obra; Planos con sus respectivas coordenadas de acuerdo con el Capítulo Noveno de las Normas de Diseño y Construcción de CEDENAR S.A. E.S.P., vigentes; Actas (inicio, suspensión, liquidación, recibo técnico); Pólizas; Certificado de materiales; Protocolo de transformadores; Certificación Retie; y Nómina y afiliación a seguridad social (último mes laborado).

Para la realización de estas actividades de remodelación y mantenimiento se debe cumplir con los requerimientos del operador de red CEDENAR S.A. E.S.P.; este operador designa al jefe de la Zona Occidente para la supervisión de los trabajos objeto del contrato, el ingeniero interventor tiene en el campo un supervisor quien hará visitas periódicas a la obra, además de programar las actividades de inicio, administrativas y por el centro local de control para la suspensión de servicio eléctrico. Las actividades que desarrolla INMEYEL SAS se ejecutan por dos cuadrillas de trabajadores conformados por dos técnicos eléctricos y ocho auxiliares.

Las actividades se deben realizar día a día, según la planeación, permisos de suspensión del servicio y disponibilidad de materiales. De esta manera INMEYEL SAS debe realizar la planeación pertinente y las rutas de operación de tal manera que los tiempos y los costos de operación coincidan con lo contratados. Sin embargo, se han presentado diferentes inconvenientes en la ejecución de las actividades: desde la autorización de permisos para intervenir la línea por parte de CEDENAR, hasta las tareas diarias que asigna el supervisor.

La no disponibilidad de materiales en el sitio de obra retrasa los tiempos, aumentando los costos de operación. Las tareas asignadas deben realizarse desde muy temprano en la mañana y dependen del diseño de la línea y la servidumbre y desmonte de la red. Una vez se realice todo el procedimiento de apertura de huecos, hincada de postes, riego de conductor e instalación del tramo de obra, esta debe ser energizada y así seguir brindando el servicio al usuario. En dichas tareas es evidente los retrasos de obra, no se energiza a tiempo, exponiendo a la empresa a sanciones por parte del

operador de red, no se tienen políticas de contingencia de materiales, cambio de personal y la manutención hacen que el ambiente laboral sea de esfuerzo físico extenuante.

En vista de estos inconvenientes INMEYEL SAS requiere de un sistema de gestión eficiente, pues no se han establecido políticas de cumplimiento, ni tampoco se han presupuestado alternativas para la solución del sobre costo y la compensación de empleados, pago de nómina a tiempo, actividades de operación, manutención del personal, entre otros.

Por lo anterior, es de vital importancia desarrollar la Formulación del plan de direccionamiento estratégico para la empresa INMEYEL SAS periodo 2023 – 2025, que brinde alternativas gerenciales y de operación en el cumplimiento de actividades y el desarrollo de los proyectos a cargo de la empresa.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál debe ser el plan de direccionamiento estratégico para la empresa INMEYEL SAS, período 2023 – 2025, que le permita mejorar su operación y cumplir con las actividades y los proyectos a su cargo?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Formular el plan de direccionamiento estratégico para la empresa INMEYEL SAS Período 2023 - 2025.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico estratégico de las variables internas y externas, aplicando las herramientas del diamante competitivo, las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor.
- Efectuar el análisis estratégico para identificar las variables claves que influyen en el funcionamiento de la empresa, utilizando la matriz IGO y el análisis DOFA.
- Realizar el análisis de referenciación o Benchmarking
- Formular el Direccionamiento Estratégico para la empresa

- Proponer las estrategias, acciones e indicadores de gestión; aplicando el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El cumplimiento de los tiempos de entrega y la calidad de las obras contratadas constituyen para todos los gerentes una parte muy importante en la dirección de la empresa, puesto que son un indicativo de la calidad del servicio suministrado, y esto a su vez puede garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazos. Para cumplir este propósito, toda empresa debe orientarse al desarrollo de su misión; a través de la implementación de un sistema de gestión que administre de manera eficiente y eficaz sus recursos y el talento humano disponibles. De igual forma, la visión de la empresa representa un horizonte con metas deseables y alcanzables, las cuales se construyen a partir de un proceso adecuado de planeación estratégica.

Con el fin de garantizar la calidad de las obras, es necesario superar algunas dificultades en el cumplimiento de los tiempos de operación, tales como: puesta en sitio de materiales, tiempos de operación diaria, sobrecostos de mano de obra, costos no previstos de manutención, utilización indebida de automotores, pérdida de materiales e inventario, proveedores no certificados; entre otros aspectos.

Las dificultades en estos procesos conllevan a retrasos en la ejecución de los proyectos y obligan a reprogramar los cronogramas planteados, afectando los recursos económicos de cada proyecto, ya que deben ser direccionados hacia otras actividades que no corresponden con el objetivo de la obra. Esta situación afecta considerablemente los costos presupuestados y la rentabilidad de cada proyecto, por esta razón, es necesario mejorar los procesos y procedimientos establecidos, para lograr un buen manejo y desarrollo de estos.

El proceso de planeación estratégica orientará la estructura y funcionamiento de la empresa, proporcionando una visión clara de la ejecución de los proyectos, permitiendo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también mejoras en la motivación del talento humano. De la misma forma, brindará información relevante para la gestión de nuevos proyectos y posibilitará el fortalecimiento de factores competitivos de la empresa en el sector eléctrico. Finalmente, servirá de base para

establecer planes de acción y mejoramiento, gracias al modelo de gestión del cuadro de mando integral.

## **1.5 METODOLOGÍA**

### **1.5.1 Enfoque de investigación**

Se aborda la planeación estratégica desde un enfoque mixto, donde se integran tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo buscando obtener resultados más confiables. El enfoque cualitativo es apropiado para analizar cambios estructurales de mediano y largo plazo, propios de la planeación estratégica. Por otro lado, el enfoque cuantitativo emplea un tratamiento matemático y estadístico de los datos, posibilitando el análisis de la información del pasado y presente de la empresa, encontrando tendencias a corto y mediano plazo. (Fernández, 2006).

### **1.5.2 Tipo de investigación**

La formulación del plan estratégico para la empresa INMEYEL SAS se considera una investigación de tipo deductiva, ya que podemos plantear estrategias aplicadas directamente al problema de investigación. Es decir, que mediante premisas generales emplearemos técnicas enfocadas al análisis específico de los objetivos planteados en la investigación y con ello definir las conclusiones de manera particular para la empresa. Además, se empleará el método de observación para la investigación, ya que por medio de este tipo de investigación podemos realizar un diagnóstico con base a lo captado a través de la observación directa para posteriormente registrar datos precisos, describir variables y captar características específicas.

### **1.5.3 Fuentes de investigación**

#### **Fuentes primarias**

Se hará uso de fuentes de información de primera mano; como informes, documentos oficiales, entrevistas y testimonios de expertos (Sampieri, Fernández & Baptista 2014). Para ello, se recopilará la información suministrada por entidades como el Ministerio de Minas y Energía (MME), la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME), la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) y la Superintendencia de

Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), documentación de la empresa como planes y proyectos, lineamientos, procesos, contexto estratégico o análisis DOFA. De igual forma, se utilizará la información obtenida a través de entrevistas y cuestionarios a los miembros de la junta directiva, los usuarios del servicio y, profesionales vinculados al sector energético. Para complementar lo anterior, también se utilizará la técnica de observación, la cual nos permite diagnosticar directamente la situación al observar el funcionamiento cotidiano de la empresa INMEYEL SAS.

### **Fuentes secundarias**

Corresponden a fuentes como libros y documentos escritos que brindan información específica del tema, a partir del análisis o recopilación de referencias de fuentes primarias (Bernal, 2010). En este caso, se realizará la revisión documental de informes técnicos y trabajos de investigación referentes a la administración de empresas de distribución eléctrica; así como de políticas, leyes, decretos y resoluciones, referentes a la prestación del servicio de energía eléctrica. Así mismo, se revisarán fuentes bibliográficas en temas de administración y gestión, orientados a la planificación estratégica.

#### **1.5.4 Población y muestra**

La empresa INMEYEL SAS está conformada por la junta de accionistas conformado por 4 personas y un promedio de 12 trabajadores encargados de la parte operativa. El trabajo que realiza la empresa está orientado al tendido y mantenimiento de redes de distribución, debido a lo cual el número de clientes es limitado. Actualmente, se contrata con cuatro Alcaldías del Departamento de Nariño: Samaniego, Santacruz Guachavez, La Llanada y Pasto y con la Empresa Centrales Eléctricas de Nariño - CEDENAR S.A E.S.P. en el Municipio de Pasto. Como se tiene acceso al personal, se trabajará con la totalidad de la población, por lo tanto, no se requiere el cálculo de muestra.

Además de lo anterior, se entrevistarán a cuatro representantes de las alcaldías con las que se contrata y a un directivo de CEDENAR, él cómo experto en el sector eléctrico, en la toma de decisiones, en la formulación y ejecución de proyectos. Las

entrevistas se realizarán mediante el diligenciamiento de formularios, cuestionarios y entrevistas a profundidad como fuente principal de información para el estudio cualitativo.

### **1.5.5 Técnicas de recolección de la información**

Para la obtención de la información se trabajará con las siguientes técnicas:

#### **Grupos focales**

Esta técnica de investigación cualitativa, es una forma de entrevista grupal, donde se generan espacios de discusión activa de los participantes, buscando captar actitudes, justificaciones y argumentos en un espacio de tiempo relativamente corto. Se empleará para la construcción del plan estratégico con los miembros de la junta directiva. Así mismo, se utilizará para realizar el análisis interno con los trabajadores de la empresa.

#### **Entrevista Semi Estructurada**

La entrevista permite recoger información de forma directa del entrevistado, a partir del uso de cuestionarios previamente diseñados dependiendo del aspecto a analizar. La entrevista semiestructurada presenta mayor flexibilidad en el formato, el orden y los términos en que se realiza con las personas a las que está dirigida (Bernal, 2010). Esta técnica se aplicará a los clientes de la empresa, en este caso, cuatro representantes de las alcaldías y un directivo de CEDENAR. Se buscará obtener información sobre las obras y proyectos existentes, así como las condiciones que debe cumplir la empresa para participar en los procesos de licitación, además de la visita a 2 empresas reconocidas en la región como es Uniforce e Ingelec, y con la información recopilada con sus representantes podremos realizar el benchmarking para nuestro estudio.

#### **Las 5 fuerzas de Porter**

Modelo estratégico que establece herramientas para analizar la competitividad de una empresa mediante las cinco fuerzas que pueden determinar su posición en el mercado:

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

## El diamante de Porter

Con esta técnica, se analizan cinco elementos importantes que inciden en el nivel de competencia de una empresa mediante el análisis de los indicadores que influyen en la competitividad de la misma; estos elementos son: los clientes, los proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia. De esta manera, se logrará determinar una estrategia de negocio eficiente y eficaz con el fin de obtener una visión más completa de la competitividad y garantizar su mejora continua.

## Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta utilizada para obtener conclusiones que sirvan para la toma de decisiones con base a un análisis exhaustivo que determina la manera en que la empresa puede afrontar los cambios del entorno que pueden ser oportunidades y/o amenazas, a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

## Marco Lógico

Tabla 1.

Objetivos marco lógico

| Objetivos                                                                                                       | Actividades         | Recursos                                        | Indicadores                                  | Supuestos                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                                 |                     |                                                 |                                              | Dificultades/Riesgos                   |
| GENERAL<br>Formular el plan de direccionamiento estratégico de la empresa INMEYEL SAS para el periodo 2020-2025 |                     |                                                 |                                              |                                        |
| Análisis del entorno de la empresa INMEYEL SAS                                                                  | Revisión Documental | Registro documental e información de CEDENAR SA | Número de fuentes bibliográficas consultadas | Posibilidad de acceso a la información |

|                         |                                                                              |                                          |                                                    |                                                                           |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                         | Visitas a empresas con la misma actividad comercial                          | Formato de encuestas                     | Número de empresas que se dedican a esta actividad | Disposición y disponibilidad de tiempo de los entrevistados y encuestados |
|                         | Visitas a los usuarios finales beneficiados de la obra comunidad en general. | Formato de entrevistas                   | Número de trabajadores encuestados                 |                                                                           |
| Análisis Sectorial      | Análisis de sector                                                           | Diamante competitivo                     | Rivalidad existente entre competidores             | Correcta interpretación de la información recopilada                      |
|                         | Análisis de referenciación o benchmarking                                    | cinco fuerzas competitivas               | Amenaza de nuevos competidores                     |                                                                           |
|                         |                                                                              | cadena de valor al sector eléctrico      | poder de negociación de los proveedores            |                                                                           |
| Proponer plan de acción | Determinación de los ejes estratégicos                                       | Matriz y análisis DOFA                   | identificación de ejes estratégicos                | Compromiso de la dirección y receptividad de la empresa                   |
|                         | diseño de estrategias                                                        | Guía para la construcción de indicadores | numero de indicadores                              |                                                                           |
|                         | Establecimiento de indicadores                                               | plantilla de plan de acción              | estrategias planteadas                             |                                                                           |
|                         | plan de acción                                                               |                                          |                                                    |                                                                           |

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

## Métodos prospectivos

Los métodos prospectivos permiten realizar una reflexión estructurada del futuro, evitando la especulación y proporcionando rigor científico (Godet & Durance, 2009). En este caso, se aplicará la matriz IGO de importancia y gobernabilidad, la cual permitirá identificar las variables estratégicas; a partir de los resultados del análisis interno y externo de la empresa INMEYEL SAS. A continuación, se utilizará el análisis morfológico de estas variables claves, con el fin de establecer posibles escenarios de futuro; los cuales guiarán los procesos de planeación estratégica y toma de decisiones. Para aplicar

estas herramientas se tendrá en cuenta el actuar de la junta directiva de la empresa, quienes validarán las variables, los escenarios y las estrategias en grupos focales.

### 1.5.6 Operacionalización de variables

Tabla 2.

Operacionalización de variables

| Variable         | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Indicadores                                                                                                                                                                                       | Dimensión                   | Ítems                                                                                                                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis externo | Representa las relaciones de la organización con su entorno, el cual es fuente de oportunidades y amenazas. El análisis del medio externo posibilita encontrar nichos para los productos y servicios que ofrece la organización, aprovechando sus capacidades internas. Así mismo, permite identificar factores nocivos o destructivos para poder evitarlos (Serna, 2014) | Número de fuentes bibliográficas consultadas sobre temas de interés                                                                                                                               | Factores Sociales           | ¿Qué oportunidades y amenazas pueden ser aprovechadas o evitadas debido a la acción de factores: sociales, políticos, económicos, tecnológicos y geográficos? |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Número de empresas que se dedican a esa actividad comercial                                                                                                                                       | Factores competitivos       |                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Número de trabajadores encuestados que hacen parte de la empresa INMEYEL SAS                                                                                                                      | Factores Económicos         |                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Facilidad para acceder a la tecnología                                                                                                                                                            | Factores Tecnológicos       |                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Facilidad para acceder a medios de transporte                                                                                                                                                     | Factores geográficos        |                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Alianzas estratégicas, convenios de cooperación, talento humano                                                                                                                                   | Factores Competitivos       |                                                                                                                                                               |
| Análisis interno | Permite conocer la estructura, recursos y capacidades de la organización, con el fin de identificar sus fortalezas o debilidades. Estos resultados, posibilitarán formular las estrategias de la organización; junto con los resultados del análisis externo (Serna, 2014)                                                                                                | Imagen corporativa, uso de planes estratégicos, velocidad de respuesta, comunicación y control gerencial, organización en la ejecución de actividades, rivalidad existente entre los competidores | Capacidad directiva         | ¿Qué fortalezas o debilidades al interior de la empresa afectan la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano?             |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Costos de operación, calidad de servicio, acceso a organismos públicos y privados, lealtad de los colaboradores, experiencia.                                                                     | Capacidad Competitiva       |                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Acceso a capital, capacidad de endeudamiento, disponibilidad de fondos internos.                                                                                                                  | Capacidad financiera        |                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Capacidad de innovación, nivel de tecnología utilizado, nivel de integración.                                                                                                                     | Capacidad tecnológica       |                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Liderazgo, trabajo en equipo, articulación con los principios institucionales, actividades de formación, disponibilidad de                                                                        | Capacidad de talento humano |                                                                                                                                                               |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                            |                  |                                                                                                                          |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | tiempo del recurso humano, personal contratado en la estructura administrativa y operativa |                  |                                                                                                                          |
| Estrategias | <p>Determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas (Chandler, 1962).</p> <p>Elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos. La estrategia competitiva consiste en ser diferente (Porter, 1980)</p> | Plan de acción actual<br>indicadores organizacionales establecidos                         | Plan estratégico | ¿Cuáles estrategias se deben implementar para mejorar los tiempos de ejecución de las obras contratadas por INMEYEL SAS? |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presentan algunos estudios que se han desarrollado sobre el sector eléctrico. Estos estudios abarcan diferentes enfoques como el técnico, administrativo, legal, ambiental, análisis de riesgo e histórico; los cuales se resumen en la tabla 3.

Tabla 3.

Estudios sobre el sector eléctrico

| TITULO                                                                                                                  | AUTOR(ES)                                                                            | TEMA CENTRAL                                                                                                                                                                                                                                       | AÑO  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Caracterización del mercado eléctrico colombiano                                                                        | Derivex                                                                              | Caracterización del mercado eléctrico colombiano                                                                                                                                                                                                   | 2010 |
| Análisis comparativo de diferentes esquemas de suficiencia en generación eléctrica: Algunas reflexiones para el mercado | Mónica Paola Flórez Estrada, Beatriz Mercedes Gómez Duque y John Jairo García Rendón | El Mercado eléctrico colombiano ha venido enfrentando dificultades con la ocurrencia del Fenómeno de El Niño 2015-2016 que evidenciaron fallas en el diseño del mercado.<br>El presente trabajo de grado hace un referenciamiento internacional de | 2016 |

|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| eléctrico en Colombia                                                                                                                                                                                                  |                                                                       | diferentes tipos de diseño de mercados eléctricos enfocado principalmente a los mecanismos utilizados para garantizar la suficiencia en capacidad de generación, describe la problemática actual y hace algunas recomendaciones para el mercado colombiano con base en las ventajas, desventajas y adaptabilidad evidenciadas en los mercados analizados de Nord Pool, Alberta, PJM, Chile, Brasil y Panamá.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      |
| Análisis del mercado de gas natural para la generación eléctrica. Retos y perspectivas 2015-2018                                                                                                                       | Aldana Urrea,<br>Angélica Vanessa;<br>Grueso Castillo,<br>Jorge Mario | El propósito de esta investigación fue determinar los desafíos y las perspectivas del gas natural para la generación de electricidad desde 2015 hasta 2018. Con este fin, se desarrolla el análisis de la propuesta regulatoria para enmendar el Cargo por Confiabilidad, los resultados y efectos de su implementación en el país se estudia y se analiza el mercado de gas natural en Colombia. De esta forma, se establecen requisitos en el campo del gas natural para la generación en el país y se estima que el proyecto de resolución podría generar impactos negativos en los ingresos de aproximadamente el 42% de las centrales térmicas que actualmente posee el país, entre las cuales el 30% generado gas. Sin embargo, se identifican oportunidades para que el país evalúe cuál es la combinación óptima de tecnologías a fin de encontrar la rentabilidad y un mayor nivel de confiabilidad | 2016 |
| El Nuevo Modelo de la Industria Eléctrica                                                                                                                                                                              | Rafael Pérez<br>Cardona                                               | transformaciones del mercado eléctrico colombiano teniendo en cuenta los problemas de cambio climático, las tendencias internacionales de la industria eléctrica y los problemas detectados del mercado eléctrico colombiano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2016 |
| Análisis y evaluación de la gestión de proyectos de inversión del Sistema Nacional de Transmisión eléctrica del Ecuador realizados entre los años 2010 a 2014 y propuesta de mejoramiento de la dirección de proyectos | Bastidas Alvear,<br>Edgar Rafael                                      | This thesis presents an analysis, evaluation and results of project management of large-scale infrastructure projects, executed by CELEC EP TRANSELECTRIC between 2010-2014. This work remarks the main difficulties that caused deviations on cost, time, quality and scope, and identifies the causes of these problems. The methodology for this research combines the Delphi Method, field research technics, the Maturity Model by Harold Kerzner, interviews and observation. After a qualitative analysis, a proposal for improving project management was developed; the major change suggested is the implementation of a Project Management Office (PMO) as                                                                                                                                                                                                                                        | 2016 |

|                                                                                            |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                            |                                                                                                                      | part of the Expansion Projects Management Division. This PMO should be structured according to the management standards and recommendations of the Project Management Institute (PMI) and it is expected that managers use the model proposed in this work to handle infrastructure projects in a better way, ensuring quality, mitigating risks and therefore increasing benefits for the organization.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
| Planeamiento estratégico del sector de generación de energía eléctrica del Perú            | Balarezo Valdez, Joaquín<br>García, Gonzalo<br>Alfonso<br>Valente Azurza, Catherine<br>Zambrano Aranda, Gloria María | Se basa más en el mercado interno, es decir, en asegurar el abastecimiento de la creciente demanda, se identificó una oportunidad de exportar energía eléctrica a países vecinos, para lo cual el Sector debe trabajar coordinadamente con el Estado para conseguir los convenios bilaterales y alianzas con empresas de transmisión que permitan un adecuado canal de distribución                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2017 |
| Implementación de sistemas de energía solar en empresas con operación en Bogotá            | Carlos José Forero<br>Lina María Forero<br>Tatiana Londoño                                                           | RayTech es una empresa que busca ayudar a empresas con operaciones en Bogotá a ser autosuficientes energéticamente por medio del desarrollo, la instalación y la financiación de proyectos de energía renovable diseñados para garantizar confiabilidad y eficiencia energética, permitiéndole al cliente empezar una transición hacia la autogeneración. Se logrará por medio de tres fases; la primera consiste en ofrecer un servicio de consultoría y evaluación de las necesidades energéticas del cliente con el fin de garantizar la factibilidad y personalización del proyecto. La segunda es la construcción de una planta de generación de energía solar con tecnología de punta. Y la tercera es un servicio de monitoreo integral que incluye seguimiento a la demanda energética del cliente y mantenimiento de las instalaciones. | 2017 |
| Liberalización del mercado eléctrico mexicano: arquitectura del mercado y bienestar social | Medrano González, Lilian Andrea                                                                                      | El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera. En el segundo capítulo es presentada la revisión de literatura que considera la experiencia internacional, así como las lecciones aprendidas a partir de esta. En el tercer capítulo, primero realizamos una breve descripción de la estructura del mercado eléctrico mexicano previo a la reforma, después detallamos los cambios estipulados y finalmente evaluamos el nuevo diseño. En el cuarto capítulo, se encuentra el modelo teórico y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2016 |

|                                                                                                                                                     |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                     |                                                                                    | un ejemplo numérico en el que se busca medir el bienestar social bajo las dos arquitecturas de interés. Por último, en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones de este trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
| Análisis con base en la falla del servicio público de energía en Colombia y consecuencias en su economía                                            | Serna Duque, Luz Yanet; Pérez Cuartas, Stephanía; Aristizábal Alzate, Paula Andrea | Toda vez que la energía eléctrica es un servicio público esencial e indispensable para la realización de las actividades cotidianas de los ciudadanos y para la marcha normal de las sociedades actuales en cuanto a la economía se refiere, se hace necesario analizar cuáles son las principales fallas en el servicio de energía eléctrica en Colombia, cuáles son esos factores de impacto en los diversos sectores económicos, a fin de identificar posibles causas y soluciones que puedan ser tomadas en cuenta por el accionar estatal y las empresas privadas encargadas de llevar el suministro a los ciudadanos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2016 |
| Estado del arte de los modelos tarifarios para fuentes no convencionales en sistemas interconectados                                                | Daniela Pérez Castelblanco<br>Daniel Steven Florián Avendaño                       | Modelos tarifarios para fuentes convencionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2016 |
| Estudio para la implementación de un sistema fotovoltaico como alternativa rural sostenible de la vereda San Roque en el municipio de Ortega-Tolima | Murillo Arango, Walter<br>Celemín Cuellar, Mario Alejandro                         | La implementación de las energías renovables no convencionales es una gran oportunidad para diversificar las fuentes de generación; la tendencia del consumo de energía va a incrementarse y necesariamente a su vez hay que reducir el impacto ambiental de esa utilización masiva de la energía. La energía fotovoltaica se postula como una alternativa válida desde el punto de vista social, económico y ambiental de cara a lograr un desarrollo sostenible, en las regiones no interconectadas sin dejar de lado las conectadas; esto sumado al escenario legal de la Ley 1715 del 2014 y colocando a Colombia en un potencial generador de energía, dadas las condiciones de su ubicación geográfica y entorno natural que favorecen a futuro que la energía consumida sea de origen renovable. La comunidad del sector energético estatal y privado asumirá el compromiso de la mano de la población en la protección del medio ambiente, mediante proyectos alternativos, implantación de sistemas de gestión y de la promoción de las fuentes de energías no convencionales. La inversión en la comunidad de zonas no interconectadas | 2016 |

|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                               | <p>suplirá en mediano y largo plazo las necesidades de población más vulnerable como es la comunidad del municipio de Ortega (Tol); el ejercicio académico se limita a exponer una alternativa al sector rural, y como opción básica (FV), favorecer de manera paulatina y mejorar en parte las condiciones básicas en armonía con el medio ambiente en ambos sentidos con miras a mantener las futuras generaciones a través de un desarrollo sostenible.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |
| <p>Análisis de factibilidad de un proyecto de autogeneración eléctrica fotovoltaica en Colombia para áreas productivas menores de 10.000 m<sup>2</sup></p> | <p>Higuera Aguilar, Luis Hernando; Carmona Valencia, Hernán</p>                                                                               | <p>La energía solar fotovoltaica es reconocida a nivel mundial como una fuente renovable, con bajo impacto ambiental y con costos menores comparados con otras fuentes de energía – A nivel de Colombia, las condiciones geográficas son favorables para esta tecnología y esta es beneficiaria de estímulos gubernamentales como la Ley 1715 del 2014; sin embargo, en Colombia no ha tenido una amplia utilización – En el presente trabajo se hace un análisis de factibilidad por metodología ONUDI para un proyecto de autogeneración con energía solar fotovoltaica en una organización simulada – El análisis se hace simulando la evaluación de un proyecto de autogeneración con energía solar fotovoltaica para producir 1.000.000 de kWh por año – La factibilidad se hace para una organización que cuente con 10.000 m<sup>2</sup> de techos capaces de soportar los equipos necesarios y que requiera consumir la mayor parte de la energía generada en el mismo lugar donde esta se genera – Se pretende evaluar la factibilidad en las condiciones actuales y también se simula evaluación financiera incorporando algunos factores que han tenido impacto positivo en otros países, en los proyectos de autogeneración con energía solar fotovoltaica, donde puede llegar percibirse como buen negocio para los consumidores de energía eléctrica y promover de esta manera su utilización en Colombia</p> | 2017 |
| <p>Gestión en el sector de generación eléctrica colombiano con enfoque de responsabilidad social empresarial</p>                                           | <p>Chon Yamasato, Nelly Zlatia López Sánchez, David Alejandro Narváez Cetina, Diego Fernando Plaza Cuellar, Andrés Ricardo Rey Rodríguez,</p> | <p>Esta investigación describe el estado de gestión en el sector de generación eléctrica colombiano con enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, la población de estudio son las empresas de generación eléctrica de Colombia y como metodología se aplicaron entrevistas a altos ejecutivos de dichas empresas utilizando como instrumento los</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2017 |

|                                                                                                                         |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                         | Diego Hernando                                                                                                       | indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables. El promedio de los indicadores se encontró por encima del estadio de eficiencia de acuerdo a Ethos siendo las dimensiones más altas la de gestión en visión y estrategia y gestión de gobierno, y aunque las más bajas dimensiones fueron la gestión social y la gestión ambiental se evidenció que están por encima del estadio de eficiencia, demostrando que el sector va más allá de tener políticas y procedimientos de sistemas de gestión, sino también ya demuestra resultados medibles como buenas prácticas en todas las dimensiones. Se recomienda al sector un direccionamiento estratégico compartiendo buenas prácticas de RSE y sustentabilidad y que involucre tanto el papel de los agentes generadores como el de los diferentes stakeholders que influyen y dependen del sector, así como el papel del estado |      |
| Planeamiento estratégico del sector metalmecánica en el Perú                                                            | Di Natalé Hernández, Natalia Picón Iglesias, Elga Melina Quezada Ramírez, Helen Marissa Toro Huamán, Gladys Margoth. | Plan estratégico del Sector Metalmecánico hacia el año 2021, el cual señala las estrategias para que las empresas metalmecánicas logren en el largo plazo atender la demanda nacional e internacional, brindando productos de calidad, aplicando la innovación tecnológica, actuando con excelencia en sus procesos y respetando el medioambiente y las comunidades de influencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2017 |
| Modelo de planeación estratégica para pyme del sector construcción                                                      | Andres Fernando Bermudez Cortes                                                                                      | Esta monografía propone un modelo de planeación estratégica para Mipymes de construcción en Colombia, usando como caso de estudio a G&B INGENIERIA S.A.S. Se busca ofrecer apoyo a empresas pequeñas y medianas sin planeación estratégica. Se adapta el modelo de Fred David, realiza un análisis DOFA y propone estrategias a mediano y largo plazo para mejorar rentabilidad y competitividad en el mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2021 |
| Planificación estratégica y proceso administrativo de una empresa dedicada a la generación de energía eléctrica de lima | Diana Carolina Lliulli Tuanama, Merelin Leshly Pérez Canales                                                         | La investigación analizó la relación entre la planificación estratégica y el proceso administrativo en una empresa eléctrica de Lima en 2023. Se utilizó un diseño aplicado no experimental con enfoque cuantitativo y correlacional. La muestra incluyó 30 trabajadores encuestados con un cuestionario de 15 preguntas para cada variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2023 |
| Propuesta de la creación de ventaja                                                                                     | David Fernando Gómez Caceres                                                                                         | Esta investigación propone la creación de una ventaja competitiva para Anclatech                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2023 |

|                                                                                                                                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| competitiva en la empresa de Construcción Anclatech SAS, a través de la planeación estratégica en Bogotá, D.C                    | Elkin Johan Garzón Vargas     | SAS mediante la planeación estratégica en Bogotá, D.C. Se identifican debilidades y aspectos de mejora, estableciendo hitos para implementar la guía de planeación estratégica. Se utilizan matrices y análisis para identificar falencias, generando hitos que impulsen la competitividad de Anclatech en la construcción bogotana, promoviendo su sostenibilidad y rentabilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |
| Planeación estratégica y su influencia en la gestión administrativa de la corporación nacional de electricidad, agencia jipijapa | Kerly Irina Soledispa Ventura | Se investigó en la Corporación Nacional de Electricidad del cantón Jipijapa para analizar cómo la planificación estratégica influye en la gestión administrativa. Según los resultados, el 62,5% de los empleados comprenden parcialmente la importancia de la planeación estratégica, pero la mayoría no está seguro de cómo se evalúa el progreso. Los principales desafíos identificados fueron la falta de recursos humanos (interno) y el hurto de energía (externo). Se emplearon métodos deductivo-inductivos, descriptivos y encuestas. Se propuso un modelo de responsabilidad social corporativa centrado en desarrollo humano, comunidad, ambiente y eficiencia operativa | 2024 |

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1 Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG

La CREG es una entidad eminentemente técnica y su objetivo es lograr que los servicios de energía eléctrica, gas natural, gas licuado de petróleo (GLP) y combustibles líquidos se presten al mayor número posible de personas, al menor costo posible para los usuarios y con una remuneración adecuada para las empresas que permita garantizar calidad, cobertura y expansión (GREG, 2019).

### 2.2.2 Retie

“Acronimo del Reglamento técnico de Instalaciones Eléctricas adoptado por Colombia” (Energía de Pereira, 2019).

### **2.2.3 Acometida**

“Derivación de la red local del servicio de energía que llega hasta el registro de corte del inmueble. En edificios de propiedad horizontal o condominios, la acometida llega hasta el registro de corte general” (Energía de Pereira, 2019)

### **2.2.4 Generador de energía eléctrica**

“Persona Natural o Jurídica que produce energía eléctrica, que tiene por lo menos una central o unidad generadora conectada al sistema interconectado nacional (Energía de Pereira, 2019).

### **2.2.5 Transmisión de Energía Eléctrica**

“Consiste en llevar la energía desde los sitios de producción (centrales de generación) hasta los sitios de consumo, es decir, las ciudades y la mayoría de los municipios del país, pero no hasta las viviendas. Las torres y líneas de transmisión de energía podrían asimilarse a las autopistas nacionales que comunican todo el país” (EPM, 2019).

### **2.2.6 Distribución de energía eléctrica**

“Es la actividad de transportar energía a través de una red de distribución a voltajes iguales o inferiores a 115 kv. Quien desarrolla esta actividad se denomina distribuidor de energía eléctrica” (Energía de Pereira, 2019).

### **2.2.7 Comercialización de Energía Eléctrica**

“Actividad consistente en la compra de energía eléctrica en el mercado mayorista y su venta a los usuarios finales, regulados o no regulados. Quien desarrolla esta actividad se denomina comercializador de energía eléctrica” (Energía de Pereira, 2019).

### **2.2.8 Mantenimiento redes eléctricas**

“Actividad que consiste en detectar posibles fallas de funcionamiento con el fin de determinar estado actual de la red. Entre los mantenimientos más comunes están el predictivo, el preventivo y el correctivo,” (hgingenieria.com.co, 2019).

### **2.2.9 Diseño de redes eléctricas**

“Corresponde a las diferentes actividades y estudios que se deben realizar para construir la red eléctrica” (Inmeyel,2020).

### **2.2.10 Selección de estructuras eléctricas**

“Son las estructuras determinas para la construcción dependiendo de la normatividad requerida pueden se tipo ICEL o la norma CODENSA según se determine en el diseño” (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.11 Mantenimiento de podas**

“Actividad que consiste en eliminar una parte del árbol, un arbusto, o una planta florífera con el objeto de ayudar a la naturaleza en el sentido y dirección deseado”, liberando la red eléctrica de cualquier contacto que ocasione una descarga o cortocircuito (Ecoagricultor, 2019)

### **2.2.12 Servidumbre**

“La servidumbre es un gravamen impuesto sobre un inmueble en beneficio de otro perteneciente a distinto dueño. El inmueble a cuyo favor constituida la servidumbre, se llama predio dominante, el que sufre, predio sirviente.” (Código civil colombiano, 1886)

### **2.2.13 Cliente**

“Corresponde a la persona o empresa que requiere el mantenimiento o construcción de la red eléctrica” (INMEYEL SAS, 2020)

### **2.2.14 Instalación de templetes**

El concepto de montaje de templetes desarrolla trabajos ente los cuales incluyen excavación, colocación de viguetas, instalación de accesorios y tensionado del cable de anclaje, el ángulo que debe hacer el poste con el templete será como máximo de 65 grados con la horizontal, recomendándose un ángulo entre 30 y 45 grados y según las especificaciones del tomo III de las normas ICEL (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.15 Apertura de Huecos**

Consiste en la excavación del terreno para ubicar el poste, La profundidad del hueco será una décima parte de la longitud del poste más sesenta (60) centímetros, como establece la norma (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.16 Hincada y Aplomada de postes**

Corresponde a la actividad de enterrar el poste verticalmente, Se debe tener el recebo necesario para la aplomada del poste, aclarando que buena parte de la tierra de excavación sirve y que debe ir siendo compactada con pisón en capas de veinte (20) centímetros de espesor (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.17 Vestida de estructura**

La actividad de vestida de estructuras se realizará de acuerdo con las normas ICEL para redes, los herrajes cumplirán la norma IV del ICEL (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.18 Riego, tendido y tensionada de nuevo conductor**

Corresponde hacer el riego, tendido y tensionado de cable y tensionarlo de tal forma que la flecha sea la adecuada y las tres fases queden niveladas (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.19 Replanteo**

El replanteo consiste en la verificación total de materiales necesarios y de las estructuras en el sector a construir la línea para determinar la localización exacta de la obra y la ubicación final de los postes y retenidas (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.20 Georreferenciación de la obra**

Consiste en referenciar con un GPS la precisión, con un error de tres metros, todos los nodos primarios y transformadores conectados al sistema seccionamientos y demás equipos conectados al sistema (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.21 Pruebas y puesta en servicio**

Una vez se haya terminado el trabajo se harán las respectivas maniobras para energizar el circuito y verificado que no haya problemas se dará el servicio con el visto bueno de operador de red (Centrales eléctricas de Nariño, 2019)

### **2.2.22 Usuario**

“Persona natural o jurídica que se beneficia de la prestación del servicio de energía eléctrica, bien como propietario del inmueble en donde éste se presta, o como receptor directo del servicio. A este último se denomina consumidor” (Energía de Pereira, 2019).

## **2.3 MARCO TEÓRICO**

Para la construcción del marco teórico se consultó bibliografía de direccionamiento y planeación estratégica, orientada a identificar las herramientas metodológicas necesarias para la elaboración del proyecto. En este sentido se recopila información sobre las herramientas de diagnóstico estratégico como el diamante competitivo, las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor. A continuación, se incluye información de la matriz IGO de importancia gobernabilidad y del análisis DOFA; necesarias para el proceso de análisis estratégico. Finalmente, se presenta el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, que permiten enlazar la filosofía institucional, el proceso de planeación, la gestión de la empresa y el control de las variables estratégicas identificadas

### **2.3.1 Direccionamiento y Planeación estratégica**

La dirección estratégica se encarga de formular, implantar y evaluar las decisiones de una organización, con el fin de favorecer el logro de sus objetivos; para ello, integra la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información. Por su parte, el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia, que tiene el propósito de explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro (David, F. 2013).

La Planeación Estratégica es esencial en la gestión empresarial, proporcionando dirección y un camino claro para lograr metas específicas, adaptándose a los cambios del entorno. Es una herramienta clave para la toma de decisiones dentro de las organizaciones (Roncancio Gabriel, 2020).

Para Thompson et al. (2023) la planeación estrategia se estructura como un proceso de evaluación continua, que busca alinear las capacidades internas de la organización con las oportunidades del mercado para garantizar una posición competitiva a largo plazo

La planeación estratégica, según Idalberto Chiavenato (2017), es un proceso clave en la gestión organizacional que busca establecer la dirección y las acciones necesarias para lograr los objetivos a largo plazo de una empresa. Chiavenato enfatiza la importancia de conceptos fundamentales como la misión, visión y valores, que definen el propósito y la orientación estratégica de la organización. Además, destaca la necesidad de realizar un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa para identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades. Este análisis informa la formulación de estrategias adaptadas a las características únicas de la organización y su entorno competitivo.

En la aplicación práctica de la planeación estratégica, Chiavenato subraya la importancia de alinear recursos y capacidades con los objetivos estratégicos y de implementar un sistema efectivo de control para monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario. A través de ejemplos concretos, éste ilustra cómo las empresas pueden utilizar la planeación estratégica para adaptarse a un entorno cambiante y lograr ventajas competitivas sostenibles.

Al ser la planeación estratégica un proceso continuo e integral, se debe destacar la importancia de definir claramente la visión, la misión y los objetivos de una organización para desarrollar capacidades que logren aprovechar los recursos internos y que respondan a los cambios externos, enfatizando el análisis situacional a través de herramientas como el análisis DOFA y la cadena de valor. Fred R., Forest R., Meredith E. (2023)

La formulación de la estrategia en una organización incluye la construcción de una visión y misión, así como la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a

largo plazo y la creación de estrategias. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo, e implican la asignación de recursos y la decisión de ingresar o abandonar ciertos negocios, productos o mercados; siempre en la búsqueda de alcanzar mayores beneficios (David, F. 2013).

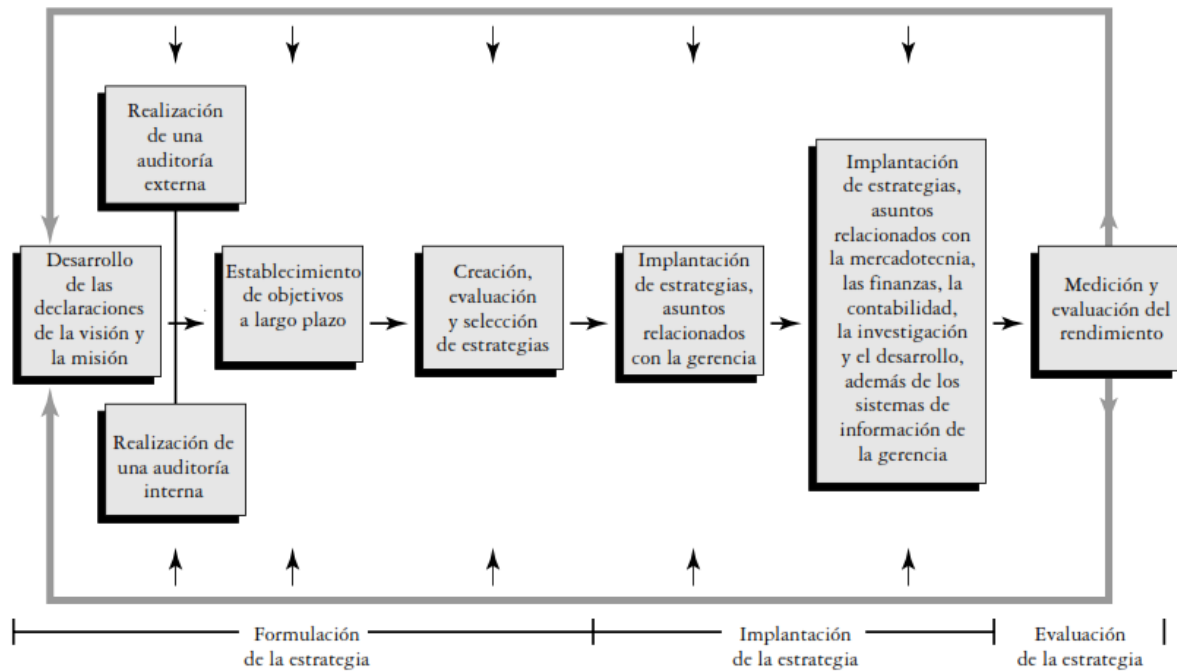
La importancia del liderazgo en la ejecución exitosa de la estrategia es la función clave de la administración para Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2022), donde se subraya que todo proceso debe incluir un análisis exhaustivo del entorno y una evaluación interna que permitan alinear los recursos y capacidades de la empresa con las oportunidades de su entorno.

La implantación de la estrategia involucra a todos los departamentos de la empresa y viene acompañada del diseño de políticas, la motivación de los empleados y el desarrollo de una cultura que apoye su realización. De igual forma, implica ajustar la estructura organizacional en función de la estrategia que se desea implementar. Finalmente, se encuentra la evaluación, la cual mide el rendimiento y valora si las estrategias funcionan correctamente; con el fin de tomar las medidas correctivas correspondientes. La evaluación de la estrategia debe ser un proceso permanente, con el propósito de considerar la variación constante de los factores externos e internos que afectan a la organización (David, F. 2013).

Franklin Fincowsky, E. B. (2022) refiere que todo se debe enfocar en la relación estrecha que existe entre la planeación estratégica y la estructura organizacional, destaca que la flexibilidad y la adaptación son esenciales en entornos empresariales cambiantes, y que la planificación estratégica debe ser revisada y ajustada continuamente.

La figura 1 muestra un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica (David, F. 2013). Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

**Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica**



**Fuente:** David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica.

### 2.3.2 Diagnóstico Estratégico

La primera fase de la formulación estratégica corresponde al diagnóstico estratégico, que incluye el análisis interno y externo de la empresa. En este caso, para el análisis interno se hará uso de la cadena de valor, la cual proporciona un modelo para representar de manera sistemática las actividades de la empresa, identificando sus procesos, interacciones y relaciones de dependencia; orientadas a desarrollar una ventaja competitiva sostenible a partir de un enfoque basado en el análisis del mercado y la satisfacción del cliente. (Francés, 2006).

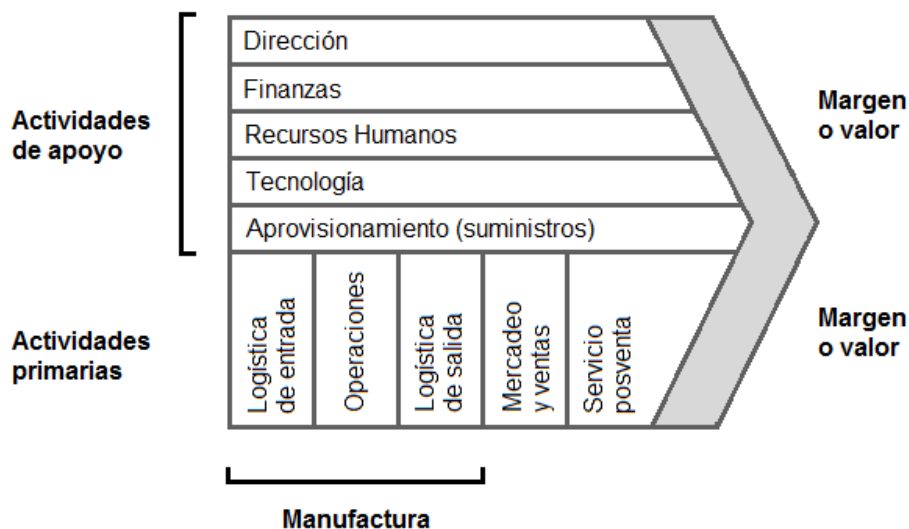
Para el análisis externo se hará uso de la herramienta de las cinco fuerzas competitivas, donde se consideran los siguientes aspectos: la rivalidad entre los competidores existentes, las amenazas de nuevos competidores y productos, así como el poder de negociación de compradores y proveedores. El análisis de los factores internos y externos se complementará con el uso de la herramienta del diamante competitivo, donde se relacionan la estrategia y estructura de la empresa, los sectores conexos, los factores de producción, la demanda interna y el papel del gobierno y el azar

(Porter, 1980). El análisis IGO, o análisis de Importancia y Gobernabilidad, es una herramienta de la prospectiva estratégica que permite determinar el grado de pertinencia de las acciones a realizar; comparadas con el nivel de control que tiene la organización sobre cada una de las variables clave que se están considerando (Quinteros & Hamann, 2017). Para ello, se realiza una tabla con las acciones de cambio valorándolas de acuerdo con los criterios establecidos

### 2.3.3 La cadena de valor de Porter

Según Francés (2006), este modelo clasifica las actividades estratégicas en primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que agregan valor y están relacionadas con el flujo de materiales y servicios, entre ellas se encuentran: la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el mercadeo, las ventas y el servicio postventa. Las actividades de apoyo dan soporte a las actividades primarias; proveyendo insumos, tecnología, infraestructura y recursos humanos, entre otras funciones. A la derecha de la figura, la palabra margen indica como las organizaciones logran obtener ganancias debido a la forma en cómo administran la cadena de valor, tal como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2. Cadena de valor del modelo de Porter**

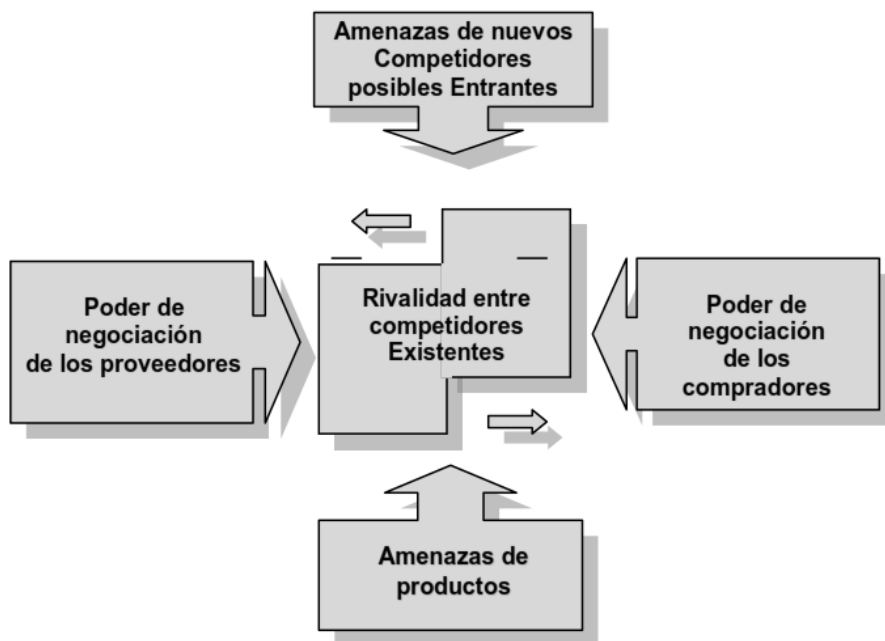


**Fuente:** Publicado por Michael Porter, extractado de Francés (2006).

### 2.3.4 Cinco Fuerzas competitivas

Este modelo propuesto por Michael Porter, analiza las diferentes fuerzas que intervienen en la rentabilidad y el nivel de competencia de la industria. Estas fuerzas incluyen el poder de negociación de los clientes y proveedores; los productos o servicios sustitutos, las amenazas de ingreso de nuevos competidores y la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. Todas estas variables pueden llegar a limitar la rentabilidad y el crecimiento de la empresa y constituyen los puntos básicos para el análisis estructural del sector, así mismo, permiten establecer las tendencias de mayor probabilidad en la industria y las limitantes para alcanzar una mejor posición competitiva. La figura 3 muestra una representación esquemática del modelo.

**Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas**



**Fuente:** Publicado por Michael Porter, extractado de Betancourt (2014).

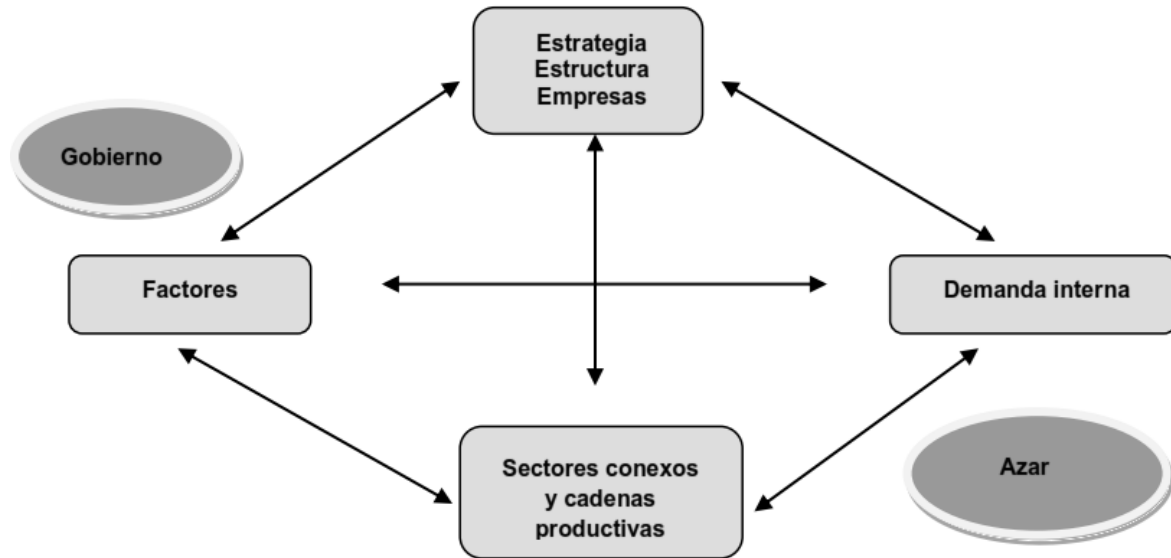
### 2.3.5 Diamante Competitivo

Esta herramienta es un modelo que explica el contexto en el que surgen las organizaciones y la forma de obtener ventajas competitivas en una industria. El diamante competitivo está constituido por los elementos cuya relación determina la productividad del sector económico dentro de un contexto nacional o regional y local. La representación

esquemática de este modelo se presenta en la figura 4, donde se establecen cuatro elementos esenciales para el análisis de la fuerza competitiva de una empresa; bajo condiciones de azar o incertidumbre. (Betancourt, 2014).

1. Factores: incluye factores productivos de la empresa, como mano de obra, infraestructura, tecnología o conocimiento; así como la eficacia, capacidad de respuesta y las relaciones con el medio.
2. Demanda interna: se refiere a la naturaleza de la demanda de productos o servicios. El esfuerzo necesario para satisfacer la demanda depende de la información del cliente sobre el producto que le ofrecen. Entre mayor sea el conocimiento, mayor deberá ser la capacidad de innovación.
3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: describe las condiciones en que la empresa crea, organiza y se gestiona para aumentar el rendimiento y la productividad frente a la competencia.
4. Sectores conexos y cadenas productivas. Considera la presencia o ausencia de proveedores competitivos.
5. Gobierno: analiza el papel de las políticas y acciones gubernamentales sobre el funcionamiento de las empresas, como, por ejemplo, el apoyo a la investigación o la innovación.
6. Azar: incluye los eventos imprevistos que pueden generar ventajas o poner en riesgo a la empresa frente a la competencia. Por ejemplo, anular las ventajas competitivas de los rivales o viceversa.

**Figura 4. Modelo del diamante competitivo de Porter (1997)**



**Fuente:** Publicado por Michael Porter, extractado de Betancourt (2014).

### 2.3.6 Análisis Estratégico

En esta etapa se identifican las variables claves del análisis interno y externo realizado con anterioridad, para lo cual se utilizan la matriz de análisis estructural del sector y las matrices de análisis interno y del entorno. La primera, cuantifica el grado de repulsión o atracción de cada una de las 5 fuerzas competitivas. Por su parte, la matriz del análisis interno identifica las fortalezas y debilidades del proceso administrativo, donde se incluye la gestión financiera y contable, la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento, entre otras. Finalmente, la matriz de análisis del entorno permite visualizar las amenazas y oportunidades en los ámbitos político, económico, social, ambiental, etc. Las variables internas y externas identificadas se evalúan de acuerdo con la matriz IGO para identificar las variables claves de alta importancia y gobernabilidad, las cuales orientarán la formulación de estrategias a partir del análisis DOFA.

### 2.3.7 Análisis de importancia y gobernabilidad - IGO

Esta herramienta permite determinar el grado de pertinencia de las acciones a realizar; comparadas con el nivel de control que tiene la organización sobre cada una de las variables claves consideradas (Quinteros & Hamann, 2017). Para ello, se realiza una tabla con las acciones de cambio valorándolas de acuerdo con los criterios importancia y

governabilidad. Cada factor corresponde un par ordenado X-Y representados por una nube de puntos en el plano cartesiano. Con estos valores se construye la matriz IGO, que permite priorizar las acciones planteadas de acuerdo con la zona correspondiente. Para ello, se divide el plano en cuatro partes a partir de los valores promedio de importancia (Eje Y) y gobernabilidad (Eje X); tal como se muestra en la Figura 5.

**Figura 5. Construcción Matriz de importancia y gobernabilidad**

| IMPORTANCIA     |         | GOBERNABILIDAD |         |
|-----------------|---------|----------------|---------|
| Significado     | Puntaje | Significado    | Puntaje |
| Muy Importante  | 5       | Fuerte         | 5       |
| Importante      | 4       | Moderada       | 3       |
| Duda            | 3       | Débil          | 1       |
| Poco importante | 2       | Nulo           | 0       |
| Sin importancia | 1       |                |         |

|             |                                       |                                       |
|-------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| IMPORTANCIA | Alta importancia, baja gobernabilidad | Alta importancia, alta gobernabilidad |
|             | Baja importancia, baja gobernabilidad | Baja importancia, alta gobernabilidad |
|             | GOBERNABILIDAD                        |                                       |

**Fuente:** Adaptado de Quinteros & Hamann (2017).

### 2.3.8 Análisis DOFA

El análisis DOFA, integra el diagnóstico estratégico y lo hace global; permitiendo a la fundación formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades, y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna, 2014). Para su elaboración se toman los resultados obtenidos del diagnóstico interno y externo de la organización, como se muestran en los siguientes pasos:

- Seleccionar las variables a partir de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; analizadas en las matrices de análisis interno y del entorno
- Priorizar las variables clave utilizando la matriz IGO
- Relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; preguntándose: ¿Cómo convertir una amenaza en oportunidad?, ¿Cómo aprovechar una fortaleza?, ¿Cómo anticipar el efecto de una amenaza?, y ¿Cómo prevenir el efecto de una debilidad?

- Al confrontar cada uno de los factores claves del éxito, aparecerán las estrategias: FO – FA – DO – DA, que sirven como base para formular las estrategias de la empresa, tal como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6. Matriz DOFA.**

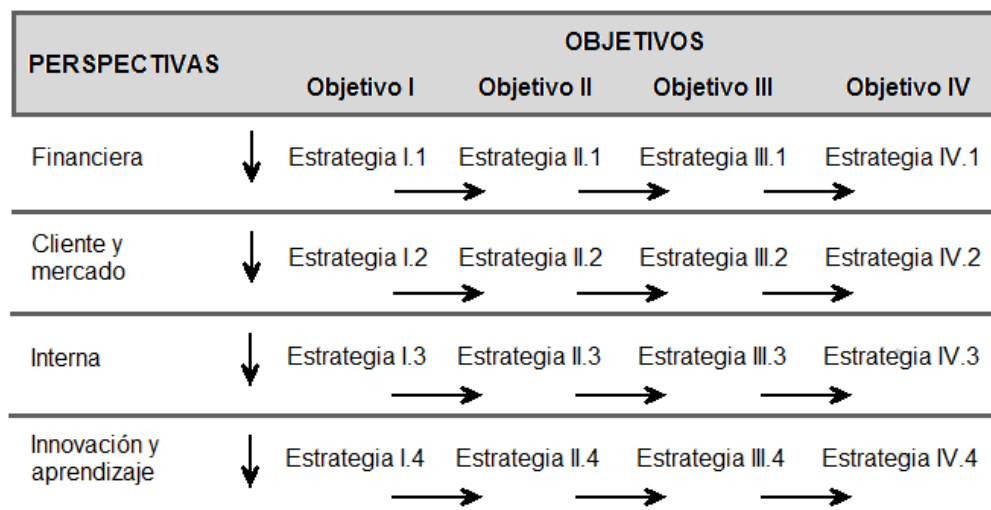


**Fuente:** Adaptado de Serna (2014)

### 2.3.9 Mapas estratégicos

Las declaraciones de estrategia obtenidas del análisis DOFA se traducen en iniciativas y objetivos específicos; usando las herramientas del mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Un mapa estratégico hace explícitas las hipótesis estratégicas de una organización; describiendo el proceso mediante el cual se genera valor para la organización. Para ello, identifica las estrategias en cada una de las diferentes perspectivas, donde se incluye: financiera, del cliente, interna, y de innovación y aprendizaje; describiendo el proceso productivo de acuerdo con su relación causa efecto (Serna, 2014). Un mapa estratégico genérico se presenta en la Figura 7.

**Figura 7. Mapa estratégico genérico**



**Fuente:** Adaptado de Serna (2014)

### 2.3.10 Cuadro de mando integral (Balanced scorecard)

El cuadro de mando integral es una metodología de gestión que traduce la estrategia en objetivos de largo plazo, los cuales van ligados a indicadores y planes de acción. Esta herramienta permite explicar y alinear la estrategia con todos los miembros de la organización. Así mismo, permite evaluar el avance y realizar el control de las estrategias implementadas. El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros con la perspectiva del cliente, a la vez que considera los procesos internos y los programas de formación y crecimiento necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, tal como se muestra en la figura 8. (Kaplan & Norton, 2002).

**Figura 8. Cuadro de mando integral**

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS             | INICIATIVAS ESTRATEGICAS | INDICADORES ESTRATEGICOS                                                                                                                                                             |                                                                                    |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                          | Definen una estrategia diseñada para alcanzar la excelencia competitiva. No se deben confundir con los indicadores diagnósticos, que se utilizan para seguir y controlar el negocio. |                                                                                    |
|                                    |                          | Indicadores de efecto                                                                                                                                                                | Indicadores de causa                                                               |
|                                    |                          | Responden a la pregunta: ¿Cómo sabremos que la organización ha alcanzado los objetivos?                                                                                              | Describen la forma en que se tiene la intención de cambiar un proceso de negocios. |
| <b>Financieros</b><br>F1 –<br>Fn – |                          |                                                                                                                                                                                      |                                                                                    |

|                                  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|
| <b>Cliente</b><br>C1 –<br>Cn –   |  |  |  |
| <b>Interno</b><br>I1 –<br>In –   |  |  |  |
| <b>Formación</b><br>L1 –<br>Ln – |  |  |  |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Kaplan & Norton (2002)

## 2.4 MARCO LEGAL

El marco legal desempeña un papel fundamental en la configuración y el funcionamiento de las empresas, al establecer un conjunto de normas y reglamentos que regulan sus actividades, incluyendo las formas de contratación, relaciones laborales, y obligaciones de cumplimiento. Estas regulaciones son esenciales para asegurar que las organizaciones operen de manera eficiente y dentro de los límites legales, fomentando la transparencia y la equidad en el mercado. Además, el marco legal influye directamente en las fuerzas competitivas, ya que puede generar o eliminar barreras de entrada, afectando la estructura del sector y la capacidad de las empresas para competir. Finalmente, este marco también establece instituciones clave que supervisan y estructuran sectores estratégicos, como la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME) y la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), las cuales desempeñan un rol crucial en la planificación, regulación y supervisión de actividades en el ámbito energético, garantizando la eficiencia y el desarrollo sostenible de la industria.

### 2.4.1 Ley 142 de 1994

Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Esta Ley precisó la relación entre el sector privado y el Estado en la prestación de los servicios públicos domiciliarios, destacando que la iniciativa privada y la actividad económica son libres dentro de los límites del bien común. Esta Ley de Servicios Públicos Domiciliarios, da paso a la gestión empresarial bajo criterios mercantiles por parte de las entidades prestadoras de servicios públicos (Tabarquino, 2010), desencadenando entre otras cosas, la privatización, la implantación de un nuevo marco regulatorio y la búsqueda del equilibrio económico y financiero de las empresas.

Esta Ley también establece que las entidades prestadoras tienen la obligación de asegurar eficiencia y continuidad del servicio (Artículo 11).

#### **2.4.2 Ley 143 de 1994**

Por la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se conceden unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia de energía.

#### **2.4.3 Ley 9 de 1979**

Artículo 111°.- En todo lugar de trabajo se establecerá un programa de Salud Ocupacional, dentro del cual se efectúen actividades destinadas a prevenir los accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo. Corresponde al Ministerio de Salud dictar las normas sobre organización y funcionamiento de los programas de salud ocupacional. Podrá exigirse la creación de comités de medicina, higiene y seguridad industrial con representación de empleadores y trabajadores.

#### **2.4.4 Resolución 312 de 2019**

La presente Resolución tiene por objeto establecer los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST para las personas naturales y jurídicas señaladas en el artículo 2° de este Acto Administrativo.

#### **2.4.5 Ley 4 del 16/05/1992**

Régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del congreso nacional y de la fuerza pública, expedida por el Congreso de la República, enfatizando en el artículo 150, numeral e) y f) de la constitución política; que hace referencia a la gestión humana.

#### **2.4.6 Ley 73 de 1981**

Ley general de consumo, expedida por el Congreso de la República, Por la cual el estado interviene en la distribución de bienes y servicios para la defensa del consumidor

y se conceden unas facultades extraordinarias; que hace referencia a gestión comercial, gestión de entregas y garantías.

#### **2.4.7 Ley 80 de 1993**

Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

#### **2.4.8 Ley 788 de 2002**

Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial, y se dictan otras disposiciones.

#### **2.4.9 Ley 1581 de 2000**

Artículo 1. Objeto. El presente Decreto tiene como objeto reglamentar parcialmente la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

#### **2.4.10 Ley 1314 de 2009**

Expedida por el Congreso de la República, Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

#### **2.4.11 Decreto 410 de 1071**

Código de comercio de Colombia, expedido por el presidente de la república, que hace referencia a la Planificación y direccionamiento, gestión comercial.

### **2.5 MARCO CONTEXTUAL**

La empresa INMEYEL SAS se encarga del diseño, construcción y mantenimiento de obras de ingeniería, eléctrica, mecánica y civil. Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Pasto, con cobertura en el departamento de Nariño. La empresa inició sus labores en el año 2012 y fue constituida como una sociedad por acciones simples, con

finés de lucro. Su estructura está formalizada y posee características de una organización funcional. La empresa cuenta con dos sectores de operación; en la parte eléctrica se encarga de diseño, construcción y mantenimiento de redes de distribución de energía eléctrica de media y baja tensión. En la parte mecánica y civil, realiza labores de mantenimiento y reparación de equipos; así como la construcción de estructuras y pequeñas obras civiles.

### **2.5.1 Misión**

Asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico en el sector urbano y rural y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico. La compañía ejerce esta misión bajo los principios de neutralidad, transparencia, independencia y eficiencia económica con el objetivo de contribuir a prestar un servicio eléctrico seguro, eficiente y de calidad. Tiene desarrollo de las siguientes actividades, las cuales están enmarcadas dentro del mercado público y privado:

- Construcción de obras civiles, eléctricas y arquitectónicas
- Gerencia y coordinación de proyectos
- Consultoría de obras civiles y arquitectónicas

### **2.5.2. Visión**

Empresa líder en el transporte y la operación de redes eléctricas, en el año 2019, se busca ser reconocida a nivel Departamental y poder así ofrecer un servicio de máxima calidad, realizar una gestión ética y responsable, mantener un firme compromiso con el desarrollo sostenible y generar valor para todos nuestros grupos de interés, con un portafolio de negocios que incluyen proyectos de carácter estatal y privado entre los cuales los más importantes están orientados a la construcción de obras civiles, prestación de servicios de ingeniería eléctrica, gerencia de proyectos, desarrollados con un enfoque total de calidad, en dónde lo importante es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, teniendo como compromiso el respeto por el aspecto ambiental, el mantenimiento de los mejores estándares de seguridad industrial y el más adecuado clima organizacional.

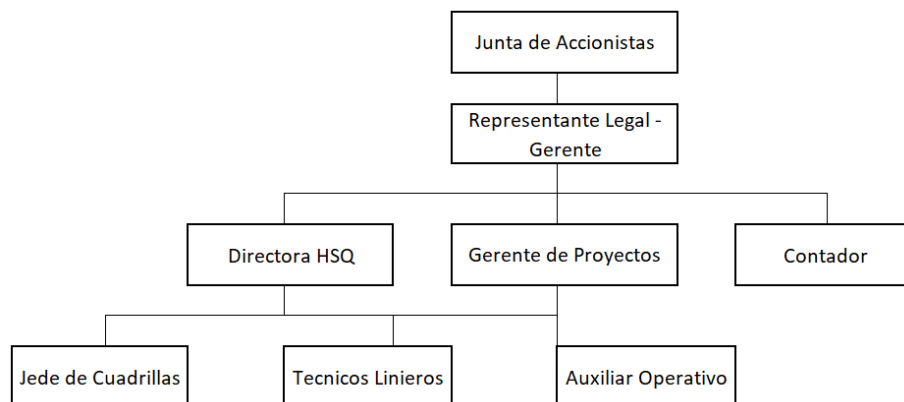
Es una empresa dedicada a: Diseño, consultoría, construcción de obras en ingeniería eléctrica, mecánica, civil, bioingeniería, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

### 2.5.3 Principios y valores

En INMEYEL SAS, el talento humano es nuestra prioridad. Nos enfocamos en brindar oportunidades a personas comprometidas y empoderadas con conocimientos sólidos. Esto se refleja en la calidad del desarrollo de nuestros proyectos, así como en la organización y el cumplimiento de nuestros compromisos. Es fundamental que nuestros clientes se sientan respaldados, con la tranquilidad de recibir proyectos entregados puntualmente, ajustados a la normativa vigente, y con productos que cumplen con los más altos estándares de homologación.

A través del cumplimiento de nuestra misión corporativa, contribuimos activamente al bienestar de la comunidad, la sociedad y el medio ambiente en nuestra área de influencia. Nuestra actividad empresarial genera oportunidades de desarrollo regional mediante la creación de empleo, el aumento de ingresos y la mejora de las condiciones de vida de las personas. En nuestra gestión, mantenemos un enfoque amigable con el medio ambiente, minimizando los impactos negativos y promoviendo la conservación de los recursos naturales.

### 2.5.4 Organigrama



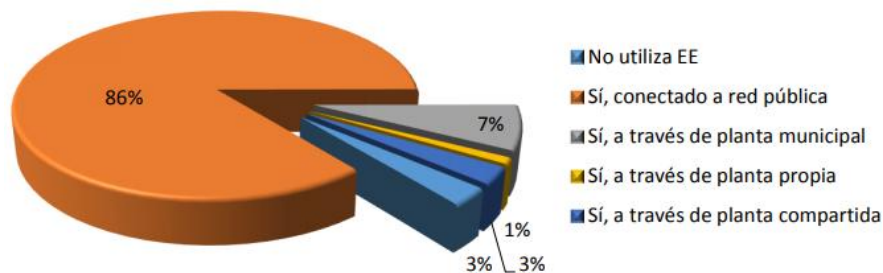
**Fuente:** Inmeyel SAS (2023)

### 2.5.5 Servicios

- Diseño, construcción y mantenimiento de redes de media 13.2 kVa, baja tensión: Red Abierta y Trenzado, transformación de energía eléctrica.
- Diseño e instalación de alumbrado público luz led y fotovoltaica.
- Diseño e implantación de energías alternativas
- Diseño, e instalación de redes eléctricas internas tipo industrial y residencial.
- Diseño y construcción de circuitos eléctricos de apoyo con plantas estacionarias.
- Mantenimiento de generadores eléctricos con motores de combustión interna (diésel y gasolina)
- Mantenimiento mecánico parque automotor y maquinaria amarilla.
- Diseño y construcción de estructuras metálicas.
- Diseño e instalación de sistema de bombeo para edificios y riego agrícola.
- Diseño y construcción de sistemas de refrigeración y aire acondicionado.
- Asesoría e intervención en sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo (Salud ocupacional).
- Mantenimiento en bioingeniería.
- Con respecto al Departamento de Nariño, según el diagnóstico energético y social del departamento, el 86% de las viviendas del sector residencial de la zona rural cuentan con el servicio de energía eléctrica a través de la conexión a la red pública, un 7% cuenta con energía eléctrica a través de una planta municipal, un 3% cuenta con energía eléctrica a través de planta compartida, un 3% no usa energía eléctrica y un 1% dispone de energía eléctrica a través de planta propia, tal como se muestra en la figura 9. Cabe aclarar que no todas las zonas rurales del departamento cuentan con un servicio de energía las 24 horas (PERS Nariño, 2021).

Figura 9.

Servicio de energía eléctrica en el departamento de Nariño.

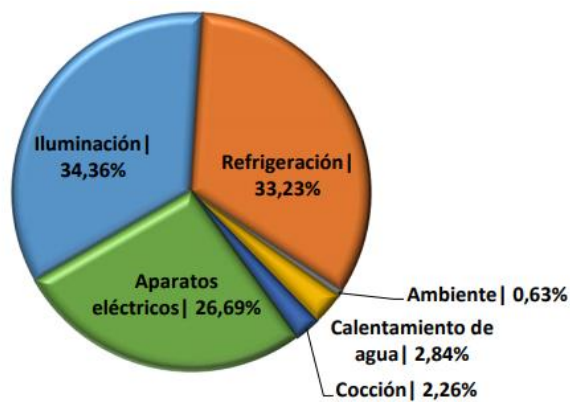


**Fuente:** PERS Nariño (2014).

Las subregiones de Sanquianga, Telembí, Cordillera y Pacifico Sur, presentan el mayor número de viviendas que no cuentan con el servicio de energía eléctrica; por lo cual se considera que esta parte de la Costa Pacífica del departamento de Nariño hace parte de la Zona No Interconectada – ZNI, a nivel nacional. En estas regiones es frecuente el uso de una planta municipal para proveer de energía a las viviendas, así como el uso de plantas propias o compartidas (PERS Nariño, 2014). Esta situación es diferente en las zonas urbanas, como en el caso del municipio de Pasto o en ciudades importantes como Túquerres e Ipiales, donde la cobertura del servicio de energía eléctrica puede alcanzar una cobertura del 99.96% (CEDENAR, 2021).

Figura 10.

Consumo de energía eléctrica por proceso en el departamento de Nariño



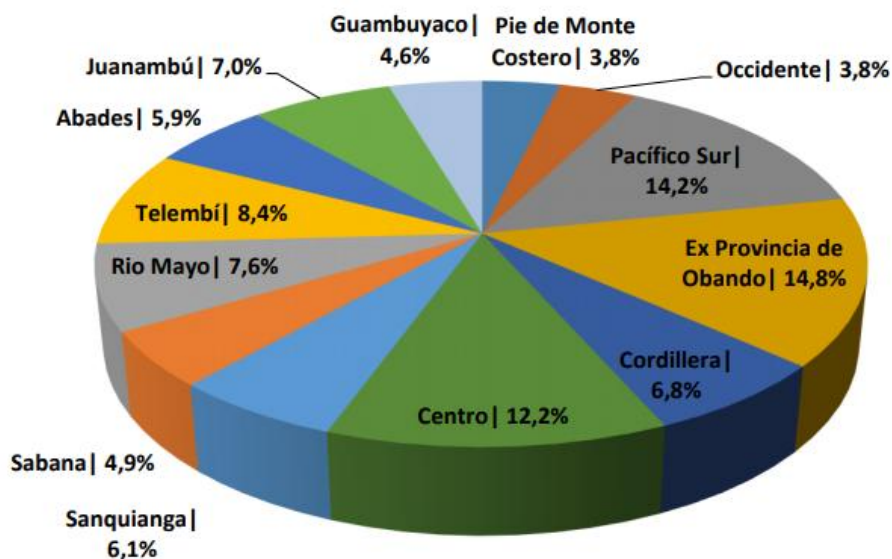
**Fuente:** PERS Nariño (2014).

En la figura 10 se puede apreciar el consumo de energía eléctrica por proceso en el departamento de Nariño, donde el primer lugar lo ocupan las actividades de iluminación de los hogares, representando un 34,36% del consumo total (5.066.357 kWh al mes); le siguen las actividades de refrigeración con un 33,23% (4.899.569 kWh al mes). El consumo de energía eléctrica para el uso de aparatos eléctricos ocupa un tercer lugar con un 26,69% del consumo (3.935.975 kWh al mes), en cuarto lugar, con una participación reducida se encuentra el calentamiento de agua con un 2,84% (419.069 kWh al mes), el quinto lugar lo ocupan las actividades de cocción con el 2,26% (332.813 kWh) y, el sexto y último lugar con un 0,63% de la demanda se destina a actividades de adecuación de ambiente (2.504 kWh al mes) (PERS Nariño, 2014).

Finalmente, en cuanto a la participación en el consumo, las subregiones de la ex provincia de Obando, Pacífico Sur y Centro participan con un 41,2% del consumo de la energía eléctrica del departamento; mientras que las subregiones con menor participación en el consumo de energía eléctrica corresponden al pie de monte costero, occidente y guambuyaco, con un porcentaje del 12,2%, como se muestra en la figura 11.

Figura 11.

Participación en el consumo de las subregiones del departamento de Nariño.



**Fuente:** PERS Nariño (2014).

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1 Análisis externo**

##### **Dimensiones del entorno**

Para el análisis del entorno se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones: entorno geofísico y ambiental, entorno socio económico, entorno político y jurídico y entorno tecnológico. El entorno geofísico y ambiental considera aspectos de estructura poblacional, Distribución espacial de la población, referentes climatológicos, de los municipios de Pasto, Samaniego, Peñol, Santacruz Guachavez, y Los Andes Sotomayor. El entorno socio económico incluye los aspectos demográficos, las actividades de la población, los ingresos y egresos mensuales, las actividades económicas, los servicios básicos y las fuentes energéticas; así como los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico y aseo. El entorno político y jurídico describe el funcionamiento del sector eléctrico para INMEYEL SAS en Colombia. Finalmente, el entorno tecnológico aborda los diferentes sistemas y herramientas que se puedan necesitar para la gestión gerencial de la empresa.

##### **Entorno geofísico y ambiental**

##### **Ubicación Geográfica**

Figura 12.  
Mapa de Colombia



**Fuente:** Zamora Cabrera, 2012

Figura 13.

Mapa del departamento de Nariño con subregiones



**Fuente:** Gobernación de Nariño, Secretaría de Planeación Departamental

El Departamento de Nariño creado en el año 1904, se encuentra ubicado al sur occidente de Colombia, en la frontera con el Ecuador. Tiene una superficie de 33.268 km<sup>2</sup> lo que representa el 2,9 % del territorio nacional. Sus límites son: por el Norte con el Departamento del Cauca, por el Sur con la República del Ecuador, por el Este con el Departamento del Putumayo y por el Oeste con el Océano Pacífico (PERS, 2014)

Nariño está integrado por tres grandes regiones geográficas de Colombia como se muestra en la figura 13, la Llanura del Pacífico en el sector oriental, que representa una extensión del 52% del Departamento, la Región Andina que atraviesa el Departamento por el centro de norte a sur, que representa el 40% del territorio, y la Vertiente Amazónica ubicada al sur oriente del mismo, con el 8% de la extensión territorial de Nariño. (PERS, 2014)

Su posición astronómica está entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud norte (desembocadura del río Iscuandé); y entre los 76° 50' (cerro Petacas y Ánimas) y 79° 02' (cabo Manglares) de longitud oeste, del meridiano de Greenwich. El departamento está ordenado administrativamente en 13 subregiones, siendo San Juan de Pasto, su capital. En total el departamento tiene 64 municipios que se ubican en las subregiones administrativas: Sanquianga, Pacífico Sur, Telembí, Pie de Monte Costero, Exprovincia de Obando, Sabana, Abades, Occidente, Cordillera, Centro, Juanambú, Río Mayo y Guambuyaco. (PERS, 2014)

Las trece subregiones fueron definidas en el plan de desarrollo departamental “Nariño Mejor” 2012 – 2015 como una manera para consolidar un desarrollo endógeno con base a las capacidades económicas, sociales, institucionales e iniciativas diferenciales en las subregiones y municipios del departamento. Aunque la interrelación ambiental y cultural ha configurado a Nariño como un departamento de Costa, Sierra y Pie de Monte Costero, las 13 subregiones, de las cuales analizaremos 2 de ellas donde se centra el mayor impacto de la investigación claramente identificables como son las subregiones de los Abades y Guambuyaco. (PERS, 2014):

## **Entorno socio económico**

### **Subregión de Los Abades**

Esta subregión está ubicada al Sur Occidente del Departamento de Nariño y la integran los municipios de: Samaniego, Santacruz y Providencia. Posee una extensión de 1.362 kilómetros cuadrados aproximadamente, que equivalen al 3,92% del área total del departamento. (PERS, 2014)

Su población es de 87.436 habitantes que corresponden al 5,27% del total del Departamento; de los cuales 29.411 están ubicados en el sector urbano y 58.025 en el

sector rural. El 51% son hombres y el 49% mujeres. Etnográficamente está compuesto por 10.119 indígenas y 2.313 afrocolombianos. (PERS, 2014)

Las actividades económicas más importantes de esta Subregión están basadas en el sector agropecuario destacándose el cultivo de caña de azúcar, café, maíz, frijol, cebolla cabezona, plátano, cítricos y frutales en general, igualmente es significativa la explotación de ganado bovino y especies menores. También cabe resaltar la actividad minera y artesanal. (PERS, 2014)

### **Subregión del Guambuyaco**

Esta subregión la integran los municipios de: Los Andes Sotomayor, La Llanada, El Tambo, El Peñol. Posee una extensión de 1.764 kilómetros cuadrados aproximadamente, que equivalen al 5,07% del área total del departamento. (PERS, 2014)

Su población es de 43.859 habitantes que corresponden al 2,64% del total del Departamento; de los cuales 15.038 están ubicados en el sector urbano y 28.821 en el sector rural. El 51% son hombres y el 49% mujeres. Etnográficamente está compuesto por 132 indígenas y 160 afrocolombianos. (PERS. 2014)

Las actividades económicas más importantes de esta subregión están basadas en el sector agropecuario destacándose el cultivo del café, plátano, maíz, yuca, fique, caña panelera y frutales; igualmente es significativa la explotación de ganado bovino, porcino y especies menores. También es de resaltar la actividad minera. (PERS, 2014)

### **Entorno político y jurídico**

#### **Plan nacional de desarrollo: Pacto por Colombia, pacto por la equidad (2018 - 2022)**

A nivel nacional, según el pacto VIII el acceso a los servicios de energía, agua y saneamiento, están en la base del aumento de la productividad y del bienestar de los individuos; además de alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible para ser preciso con el ODS 7. Por tal razón se identifica que el gobierno pretende que el sector energético sea más innovador, competitivo, limpio y equitativo. (Plan de desarrollo nacional, pacto por Colombia, pacto por la equidad)

#### **Plan de desarrollo departamental: Mi Nariño, en defensa de lo nuestro (2020-2023)**

Nariño cuenta con cinco plantas hidro generadoras (Julio Bravo, Rio Bobo, Rio Sapuyes, Rio Mayo y Rio Ingenio) que, si bien contribuyen en el abastecimiento de energía eléctrica, son insuficientes para satisfacer la necesidad energética del

Departamento. Aproximadamente el 82% de la potencia demandada es importada por medio de la línea de 230 kv que conecta las subestaciones de San Bernardino (Cauca) con Jamondino en Pasto, la cual se redistribuye a la costa Pacífica que cubre una extensión de 210 kilómetros soportados en 387 torres; la zona sur se interconecta entre las subestaciones Jamondino con la subestación Panamericana en Ipiales con una línea a 115 kv en una extensión de 57 kilómetros con 150 torres. Desde este componente se buscará implementar estrategias orientadas a impulsar la producción de energía a partir de proyectos de micro, pequeñas y medianas centrales hidroeléctricas, así como también articularse con el gobierno nacional para impulsar los programas de electrificación rural en la costa y proyectos de energía alternativa para el desarrollo territorial, por tal razón desde el año 2016 en el departamento de Nariño, se empezó a priorizar el sector energético como lo demuestra la tabla 4.

Tabla 4.

Objetivos y acciones propuestas a nivel departamental 2016-2019

| OBJETIVOS GLOBAL                                                                                                |                                                                                                                                            | ACCIONES PROPUESTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                          |                 |                                                                                                                                                                     |                                                  |                           |                       |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|
| Impulsar la producción de energía a partir de proyectos de micro, pequeñas y medianas centrales hidroeléctricas |                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar proyecto hidroeléctrico del Patía I. II. III. IV.</li> <li>- Gestionar proyecto Geotérmico Binacional</li> <li>- Gestionar proyecto pequeña central hidroeléctrica río Pasto</li> <li>- Gestionar proyectos energías alternativas sostenibles y asequibles</li> </ul> |                              |                          |                 |                                                                                                                                                                     |                                                  |                           |                       |                 |
| SUBPROGRAMAS                                                                                                    | OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                                                      | METAS DE RESULTADO                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                              |                          |                 | METAS DE PRODUCTO                                                                                                                                                   |                                                  |                           |                       |                 |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                            | DESCRIPCION DE LAS METAS DE RESULTADO                                                                                                                                                                                                                                                                                    | NOMBRE DEL INDICADOR         | LINEA DE BASE DPTAL 2015 | META 2016- 2019 | DESCRIPCION METAS DE PRODUCTO                                                                                                                                       | NOMBRE DEL INDICADOR                             | ODS AL QUE APUNTA LA META | LINEA BASE DPTAL 2015 | METAS 2016-2019 |
| ENERGIAS PARA LA PAZ                                                                                            | Fortalecer la generación de energía eléctrica y alternativa para el desarrollo territorial y la consolidación de la paz en el Departamento | Impulsados proyectos para la generación de energía eléctrica y alternativa.                                                                                                                                                                                                                                              | Nº de proyectos gestionados. | 5                        | 15 (10 nuevos)  | Gestionados proyectos para los estudios de nuevas hidroeléctricas en el Departamento.                                                                               | Nº de proyectos gestionados.                     | 7                         | 1                     | 4 (3 nuevos)    |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |                          |                 | Gestionados y apoyados proyectos para la ampliación de la cobertura en electrificación del sector rural y el Plan de Energización Rural Sostenible - (PERS Nariño). | Nº de proyectos gestionados.                     | 7                         | 3                     | 13 (10 nuevos)  |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |                          |                 | Gestionados proyectos regionales para la generación de energía eléctrica y alternativa.                                                                             | Nº de proyectos de impacto regional gestionados. | 7                         | 1                     | 5 (4 nuevos)    |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |                          |                 | Gestionado proyecto para ampliar cobertura de gas domiciliario en el Departamento.                                                                                  | Nº de proyectos gestionados.                     | 7                         |                       | 1               |

**Fuente:** Plan de desarrollo Nariño Corazón del mundo. (2016 - 2019)

A nivel departamental encontramos el eje mi Nariño Competitivo donde se habla de Energía como lo demuestra la tabla 5: mencionando que se cuenta con una empresa prestadora del servicio responsable de la generación, transporte operación y distribución de energía eléctrica. Su sistema distribuidor atiende a más de 400.000 clientes – usuarios en el departamento, con una infraestructura eléctrica de 581 kilómetros de red. Reporta a 2017 cobertura en las áreas urbanas del 99,96% y de un 90,86% en las zonas rurales (Plan de desarrollo Mi Nariño en defensa de lo nuestro 2020)

Además, se menciona que el aporte más representativo a la generación lo realizó la planta del rio Mayo con el 80% seguido del rio Bobo con el 12%, rio Sapuyes con el 6% y Julio Bravo con el 2% (Centrales eléctricas de Nariño SA ESP, informe de gestión 2017)

Tabla 5.

Objetivos y acciones propuestas a nivel departamental 2020-2023

| OBJETIVOS GLOBAL                 | ACCIONES PROPUESTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incrementar niveles de cobertura | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar proyectos a través de fuentes no convencionales de energías renovables FNCER con prioridad en zonas dispersas y de difícil acceso departamento y que se encuentran por fuera del sistema de interconexión.</li> <li>- Apoyar el desarrollo de proyectos en gestión energética mediante líneas de investigación en energías renovables</li> <li>- Gestionar el desarrollo de proyectos para la generación de energía mediante micro y pequeñas centrales eléctricas</li> </ul> |

**Fuente:** Plan de desarrollo Mi Nariño en defensa de lo nuestro. (2020 - 2023)

A nivel subregional entre los municipios que se alinean con la estrategia nacional transformación del sector eléctrico en su plan de desarrollo tenemos:

Samaniego “con oportunidades y soluciones, 2020 – 2023”, dentro del cual sobre la mesa de infraestructura se habla del mantenimiento de las redes de conducción de energía periódicamente por las condiciones ambientales y paisajísticas como se evidencia en la tabla 6, cambio de postes de transmisión; donde se encuentran alojadas las redes eléctricas por deterioro.

Tabla 6.

Objetivos y acciones propuestas la subregional Municipio de Samaniego

| OBJETIVOS                                                                                            | ACCIONES PROPUESTAS                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mejoramiento y ampliación de cobertura del servicio de Alumbrado público y uso eficiente de energía. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegar al 100% la cobertura de energía eléctrica rural</li> <li>- Realizar mantenimiento y ampliación redes de alumbrado publico</li> <li>- Mantenimiento redes eléctricas</li> <li>- Estudio de energía alternativas renovables</li> </ul> |

**Fuente:** Plan de desarrollo municipio de Samaniego

Los Andes Sotomayor “ Los Andes vive el cambio, 2020 - 2023”, dentro del cual se enmarca en la estrategia económica, desarrollo rural integral y sostenibles para los Andes el sector de minas y energía, con una cobertura del 99,85% urbano y 93.31% rural de servicio de energía eléctrica prestado por CEDENAR, esto hace al municipio diagnosticar que se debe hacer mantenimiento de las redes eléctricas urbanas y rurales, como también el alumbrado público que en lo urbano es relativamente regular pero que carece de este en el sector rural, cumplimiento del ciclo de vida de algunas redes eléctricas que se necesitaría reposición, proyectos pilotos en energías alternativas y acciones propuestas como se demuestra en la tabla 7.

Tabla 7.

Objetivos y acciones propuestas a subregional Municipio los Andes Sotomayor

| OBJETIVOS                                                                                                                                                         | ACCIONES PROPUESTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer las condiciones de competitividad de la cadena de producción del sector minero e incrementar las capacidades de energías tradicionales y alternativas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pacto por los recursos minero energético para el crecimiento sostenible y expansión de oportunidades</li> <li>- Realizar mantenimiento y ampliación redes de alumbrado público tanto urbano como rural</li> <li>- Mantenimiento redes eléctricas</li> <li>- Cambios y aumento de transformadores por aumento población y actividades mineras</li> <li>- Proyectos piloto para el estudio de energía alternativas renovables (estaciones de generación de energía)</li> </ul> |

**Fuente:** Plan de desarrollo municipio de los Andes Sotomayor

Santacruz “para vivir mejor 2020-2023” dentro de la dimensión económica se enmarca en sus acciones para la eficacia de vida e integración territorial tanto urbano como rural la necesidad de mejorar la cobertura del servicio de energía eléctrica en el

sector montañoso ya que carece de redes de distribución eléctrica llegando a un 65% de viviendas conectadas en el sector rural, se demuestra en la table 8.

Tabla 8.

Objetivos y acciones propuestas a subregional Municipio de Santacruz

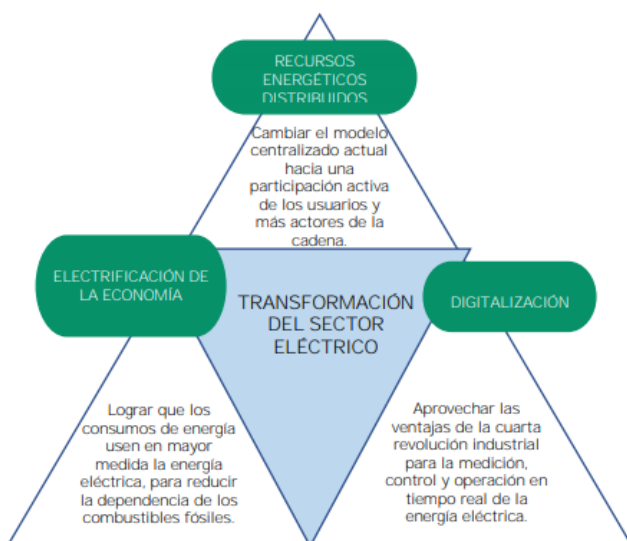
| OBJETIVOS                                                                                          | ACCIONES PROPUESTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promover la articulación público-privada para mejorar la competitividad del municipio y la región. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar iniciativas de modelos energéticos sostenibles</li> <li>- Ejecución de proyectos veredales</li> <li>- Aumentar cobertura del servicio eléctrico en sector montañoso</li> <li>- Mantenimiento redes eléctricas en el sector urbano</li> <li>- Instalación de Iluminarias escenarios deportivos</li> </ul> |

**Fuente:** Plan de desarrollo municipio de Santacruz

### Entorno tecnológico

Comprende las tecnologías, procesos y metodologías utilizadas en el sector eléctrico, entre las que se incluyen formas de generación, transformación, distribución y comercialización de energía eléctrica haciendo más competitivo y tendencial el sector y focalizando tecnologías relevantes como redes inteligentes, generación distribuida, movilidad eléctrica, energías renovables entre otras, que dependerán del impacto y las condiciones del entorno para su adaptación, figura 14.

**Figura 14.** Tecnológica y transformación del sector eléctrico



**Fuente:** Plan de desarrollo nacional, pacto por Colombia, pacto por la equidad

Dentro de las subregiones en estudio las tecnologías utilizadas para su operación son no convencionales, tratando que los colaboradores de INMEYEL SAS puedan operarlas y así no generen incremento en dicha acción, como se demuestra en la tabla 9.

Tabla 9.  
Tecnologías

| TIPO                                       | PRÁCTICA                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conductores:                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecológicos protección media baja y alta</li> <li>- Aluminio y cobre</li> <li>- Uso en redes subterráneas, zonas selváticas</li> </ul>                                                                                                                   |
| Trasmisión en barra de cobre               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Media baja tensión</li> <li>- Uso comercial y residencial</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| Apoyos                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postes en madera y concreto</li> <li>- Postes metálico y fibra de vidrio</li> <li>- Medio y baja tensión e iluminación</li> <li>-</li> </ul>                                                                                                            |
| Iluminación                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo LED</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| Generación                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energías alternativas eólica y solar</li> <li>- Turbina de generación biomasas</li> <li>- PCH pequeñas hidroeléctricas</li> </ul>                                                                                                                       |
| Sistemas de protección de redes eléctricas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Media tensión y media tensión: cortos circuitos y reconectores, macro medición por telemetría</li> <li>- Centro local de control</li> <li>- Bancos de condensadores a nivel industrial y residencial</li> <li>- Sistemas de puestas a tierra</li> </ul> |
| Sistemas puesta a tierra                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Media y baja tensión comercial y residencial.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |

**Fuente:** propia

### 3.1.2. Análisis sectorial

#### Identificación del sector

El sector eléctrico en Colombia ha venido presentando grandes cambios debido a la transformación constante del mercado interno y mundial, como el sector eléctrico tiene gran incidencia en la economía del país, por ser generador de empleo y por las relaciones sostenidas con otros sectores, hacen que al promulgarse las leyes 142 y 143 del 94 las

cuales establecieran la separación de los negocios de le energía eléctrica generación, transmisión, distribución y comercialización junto con la creación de empresas estatales para realizar el papel de la regulación, la planeación la vigilancia y el control en el mercado de la electricidad (caracterización sector eléctrico colombiano, 2013), es ahí donde INMEYEL SAS mira a esté como prometedor y tendencial. Este sector hace parte del sector de orden superior conformado por los servicios públicos domiciliarios.

### **Sector de orden superior**

Servicios públicos domiciliarios, definidos como aquellos bienes tangibles o intangibles que reciben las personas en su domicilio o lugar de trabajo, para la satisfacción de sus necesidades básicas de bienestar y salubridad. Estos servicios pueden ser prestados por el estado o por los particulares, mediante redes físicas o humanas; bajo la regulación, control y vigilancia del Estado, a cambio del pago de una tarifa previamente establecida (Superservicios, 2014).

### **Regulación**

Comisión de regulación de energía y gas CREG

### **Vigilancia y control**

Super intendencia de servicios públicos domiciliarios

### **Planeación**

Unidad de planeación minero-energética UPME

Desde el año 1995 comenzó a operar en Colombia el mercado de energía mayoristas (MEM), operado por interconexión eléctrica S.A. E.S.P (ISA), que a la vez está encargada de operar el sistema interconectado nacional a través del centro de despacho (caracterización sector eléctrico colombiano, 2013).

### **Entorno competitivo**

Se realiza empleando el modelo de Porter de las Cinco Fuerzas Competitivas, donde se analizan las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la

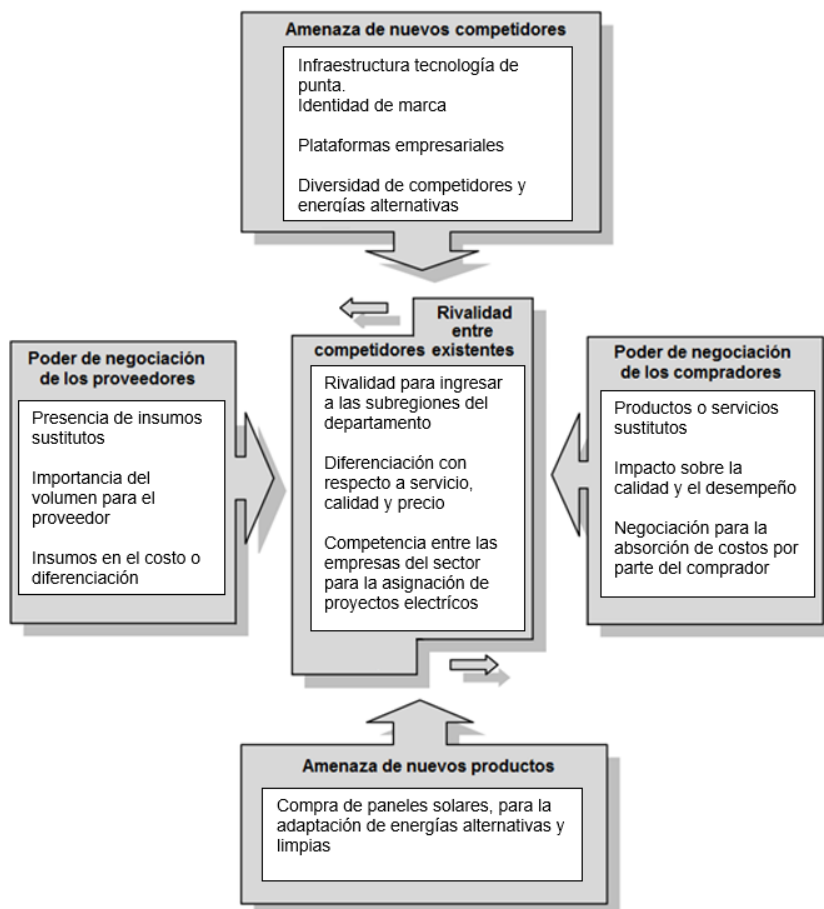
rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores para el Sector eléctrico, tal como se muestra en la Figura 15.

## 1. Rivalidad entre competidores existentes

Para este caso, los competidores están representados por las diferentes empresas que prestan el servicio de obras eléctricas en las subregiones; donde se evidencia rivalidad entre ellos por ingresar a las nuevas subregiones con sus proyectos eléctricos que surgen desde el operador CEDENAR, cada uno de ellos con sus equipos y tecnologías hacen que este sea un mercado competitivo

Figura 15.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas para el sector de eléctrico



**Fuente:** Arteaga. L, Burbano J. (2018).

Otro aspecto valorado es la capacidad de diferenciación del producto ofrecido por distintos proveedores, donde la diferenciación puede darse con respecto al cumplimiento de la normatividad vigente, la atención al usuario, la eficiencia administrativa; así como la calidad del servicio, la cobertura, el servicio técnico, continuidad en la prestación del servicio, entre otras.

## **2. Amenaza de nuevos competidores**

En el sector eléctrico específicamente el que pertenece INMEYEL SAS se está desarrollando las economías de escala; debido a los altos costos de inversión para adquisición de infraestructura tecnológica y en oportunidades la poca rentabilidad de las obras, hace que se generen nuevas estrategias que permitan dinamizar los servicios que se pueden prestar desde el contexto comercial, en vista de esto se denota que llegan competidores con energías renovables, reconocimiento de marca y posicionamiento y por supuesto desarrollo de plataformas empresariales.

## **3. Poder de negociación de los proveedores**

Al contar con los insumos necesarios para la generación de proyectos eléctricos en la región, es importante reconocer que existe un número excelente de proveedores y sus condiciones de negociación no representan una amenaza para el sector.

Por otra parte, el sector eléctrico tiene importancia para los proveedores, puesto que requiere de manera permanente insumos para la continuidad del servicio eléctrico, como también del mantenimiento preventivo y correctivo de las redes de baja y media tensión. Generalmente, los proveedores son los almacenes de insumos eléctricos; donde se pueden adquirir diferentes elementos tales como alambre galvanizado, aisladores, alambre cu, transformador, bombillería led, cable acometido, tableros etc. En el caso de los proyectos eléctricos el volumen de compra es alto.

En cuanto a la posibilidad de integración hacia adelante del proveedor, esta posibilidad es baja, pues el sector eléctrico requiere una operación especializada y un conocimiento del sector, además de un estricto cumplimiento en la normatividad que regula la prestación de los servicios; así como de una inversión inicial alta.

#### **4. Poder de negociación de los compradores**

En el caso de las zonas urbanas y rurales la mayoría de los usuarios son clientes como (alcaldías, conjuntos residenciales). Esta situación hace que al momento de negociar se revisen muy bien los pliegos de condiciones y los tiempos de entrega considerándose este último como factor importante al momento de determinar el proyecto eléctrico ya que está regulado por CEDENAR quien es el ente encargado de la interventoría y supervisión.

Otro aspecto valorado son las barreras de salida para el usuario, las cuales se consideran bajas por que tienen productos sustitutos. Así mismo, es posible cambiar a otro proveedor; puesto que hay más oferentes en el mercado.

#### **5. Presencia de productos sustitutos**

Para el caso del sector eléctrico nos hemos podido dar cuenta en los últimos años la existencia de productos sustitutos, puesto que el servicio de energía eléctrica es elemento importante para el ser humano, por ello y por su alto valor en tarifas se observa amenazas en el mercado para este servicio como por ejemplo energía solar y eólica que ya en algunas regiones nariñense por falta de redes eléctricas se ha comenzado a adatar paneles solares en las residencias suburbanas y rurales.

### **3.1.3 Análisis interno**

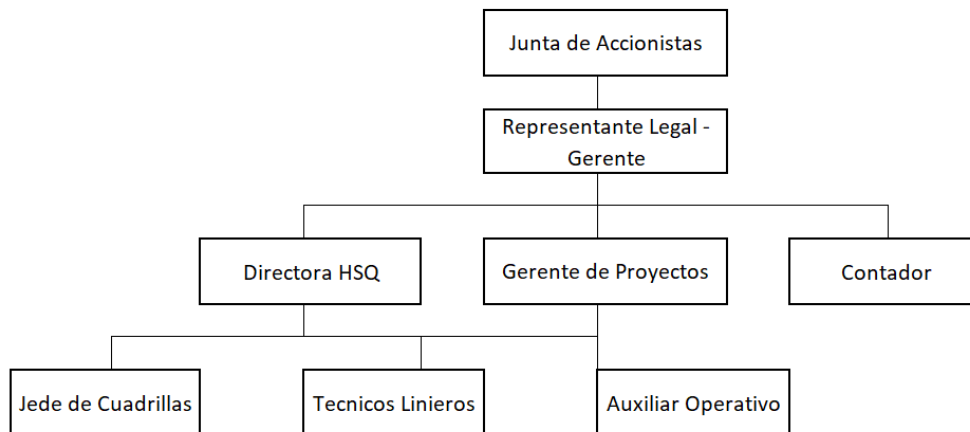
#### **Proceso gerencial**

##### **Organización**

La empresa INMEYEL S.A.S, es una organización con tipo de sociedad por acciones simplificadas con ánimo de lucro ubicada en la ciudad de Pasto en la carrera 34 no 16 - 68; lleva trabajando en el departamento de Nariño desde el año 2012 desarrollando actividades de diseño, construcción y mantenimiento de redes eléctricas de baja y media tensión, en ambientes geográficos de alcance urbano y rural. Su estructura organizacional es de tipo piramidal, encabezada por la junta de accionistas como máxima autoridad. La función administrativa la ejerce el representante legal o gerente, la función contable la ejerce el contador y revisor fiscal, las funciones operativas están a

cargo del director de proyectos, directora de HSQ seguridad y salud en el trabajo, el jefe de cuadrillas, técnicos linieros y el auxiliar operativo, tal como se muestra en la Figura 16.

**Figura 16.** Estructura organizacional



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

## Planeación

De acuerdo con lo expresado por el representante legal de la empresa Inmeyel SAS, ninguno de los miembros de la junta de socios y colaboradores cuenta con formación en el área administrativa, y dentro de los perfiles que posee la empresa están: ingeniería mecánica, terapia ocupacional, contaduría, razón por la cual; las actividades de planeación, dirección, evaluación y control se realizan de manera no estructurada. Además, se evidencia que el tema de seguimiento y evaluación de los proyectos eléctricos ejecutados se ven retrasados en consecuencias por la falta de organización en los procesos misionales.

En referencia a la planeación, ésta involucra actividades de mantenimiento e instalación de obras eléctricas, que son realizadas por el equipo operativo (jefe de cuadrillas, técnicos linieros), y que cuando se necesita adquisición de nueva infraestructura o material se ve la necesidad de solicitar al gerente aprobación de adquisición y esto retrasa el proyecto porque en varias oportunidades los materiales tardan en despacharse.

## **Dirección**

Las funciones directivas se desarrollan alrededor de tres ejes fundamentales: el primero, está orientado a la gestión financiera y contable, encargada de la obtención y administración de los recursos económicos necesarios para la operación del proyecto eléctrico a cargo del gerente general y contador. El segundo, se encarga de la gestión del proyecto, medida bajo parámetros de calidad, tiempo de entrega y operatividad. En el tercer eje, se encuentra la gestión del talento humano liderado por la directora de HSQ que incorpora las actividades de capacitación de las áreas técnica, operativa y en algunas oportunidades administrativa, con el fin de mejorar la prestación del servicio.

## **Evaluación y control**

Los procesos de evaluación y el control para la empresa Inmeyel SAS se ejercen en los diferentes niveles de la organización puesto que existe la RETIE como instrumento utilizado para este tipo de proyectos eléctricos.

Este proceso determina varias funciones que corresponden al Gerente y su equipo de trabajo de profesionales que hacen parte de Inmeyel SAS. que van a desarrollar todas las estrategias de planificación que garanticen el correcto desarrollo de las actividades de la organización. Como responsabilidad de la gerencia se debe articular todas las áreas y procesos establecidos dentro de la empresa; comprometiendo para ello recursos económicos, humanos, tecnológicos, técnicos, administrativos, entre otros.

Entre Las funciones principales para este proceso a realizarse están:

- Elaboración de proyectos eléctricos
- Nuevos clientes (privados y públicos)
- Contrataciones
- Revisión de presupuesto
- Coordinación de proyectos
- Ejecución de Proyectos
- Programación de obras eléctricas

## **Proceso Comercial**

Este proceso es el encargado de velar por los objetivos comerciales y de divulgar los nuevos proyectos de la empresa, para Inmeyel SAS es limitado debido al alcance y tecnologías que la organización ofrece.

Entre Las funciones principales para este proceso a realizarse están:

- Publicidad de proyectos.
- Gestión de servicio
- Comunicación y relación con los clientes.
- Comunicación y relación con proveedores
- Estrategia de mercadeo

## **Proceso de Construcción de Obras eléctricas**

Este es el encargado de todo lo relacionado con la ejecución de obras, desde el inicio hasta el final de todas las actividades de proyecto.

Entre Las funciones principales para este proceso a realizarse están:

- Presupuestos de obra
- Cronograma desarrollo de obra
- Diseño de planos
- Asignación de personal para desarrollo de obra
- Ejecución de obra y seguimiento de especificaciones técnicas
- Manejo de equipos y maquinaria
- Manejo de bodega
- Manejo de Inventarios

## **Proceso Recursos Humanos**

Este proceso es el encargado de toda la parte legal y bienestar de los empleados de Inmeyel SAS y entre las funciones principales para este proceso a realizarse están:

- Selección y promoción del personal
- Formación

- Remuneración y prestaciones
- Comunicación
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Lealtad de los colaboradores
- Experiencia
- Trabajo en equipo
- Tiempo de dedicación laboral
- Clima y cultura organizacional

### **Proceso Administrativo**

El Proceso es de suma importancia para la evaluación y desempeño de la gestión administrativa por parte de Inmeyel SAS, pues está íntimamente relacionado con todos los demás procesos ya que inicia en el establecimiento de necesidades dentro de la planeación de proyectos y termina en la evaluación.

Entre sus principales funciones esta:

- Apoyo a gerencia técnica y operativa
- Finanzas de la empresa
- Logística de la empresa
- Facturación
- Pagos a proveedores

### **Proceso de gestión de calidad**

Este proceso es muy importante para cualquier organización, pero aún no está consolidado dentro de Inmeyel SAS y esto hace que varios de los procesos de la organización no se gestionen de manera adecuada.

### **Proceso gestión del riesgo**

La gestión del riesgo está compuesta por tres procesos: la generación del conocimiento sobre los riesgos en el sector, el establecimiento de mecanismos para su reducción, y el desarrollo de estrategias para el manejo de desastres. El concepto de riesgo involucra dos factores íntimamente relacionados como son la amenaza y la

vulnerabilidad (Ministerio de Vivienda, 2014). La amenaza se relaciona con el peligro de la posible ocurrencia de un evento o fenómeno de origen natural, socionatural o antropogénico, tal como se especifica en la Tabla 10.

Entre las funciones principales están:

- Generación de conocimiento del riesgo
- Reducción del riesgo
- Manejo de desastres
- Costos de mantenimiento correctivo
- Amenazas y vulnerabilidad

Tabla 10.

Clasificación de amenazas sector eléctrica

| NATURALES                                                                          | SOCIO NATURALES                      | ANTROPOGÉNICAS                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividad volcánica<br>Actividad sísmica<br>Pandemia<br>Inundaciones<br>Vendavales | Inundaciones<br>Incendios forestales | Acciones violentas<br>Interrupciones en el fluido eléctrico<br>Colapso estructural<br>Tecnológica |

**Fuente:** Ministerio de Vivienda (2014)

### Proceso Gestión financiera y contable

Este proceso se lleva a cabo con los recursos financieros que la empresa a lo largo de estos años los ha generado.

Entre las funciones principales esta:

- Recursos de crédito
- Participación privada
- Capacidad de endeudamiento
- Disponibilidad de fondos internos

## 3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 3.2.1. Matriz de análisis del entorno

De acuerdo con Betancourt (2014), para sistematizar los resultados del estudio se construyó la matriz de análisis del entorno a partir de las dimensiones analizadas; para

ello se identificaron las amenazas y oportunidades evaluadas de menor a mayor, tal como se presenta en la Tabla 11.

**Tabla 11. Matriz de análisis del entorno**

| Variable                                                                                                                                                                       | A/O | AM | am | om | OM |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| <b>Entorno Geofísico y Ambiental</b>                                                                                                                                           |     |    |    |    |    |
| Municipios conectados por su cercanía en la región Abades y buenas vías de acceso entre sus cabeceras municipales                                                              | O   |    |    |    | X  |
| Región con interconexión eléctrica en regular estado                                                                                                                           | O   |    |    |    | X  |
| Región montañosa, que dificulta el desarrollo de actividades de mantenimiento de sus interconexiones eléctricas                                                                | A   | X  |    |    |    |
| Alta Presencia de vegetación en servidumbre                                                                                                                                    | A   | X  |    |    |    |
| Altos costos de inversión por la dispersión de la población y el difícil acceso por condiciones geográficas y topográficas.                                                    | A   | X  |    |    |    |
| Variabilidad del clima con temporadas de fuertes lluvias y sequías, con riesgos de inundaciones, deslizamientos generando alteraciones en el tiempo de desarrollo de proyectos | A   | X  |    |    |    |
| Alta nubosidad lo que ocasiona baja visibilidad y descargas eléctricas en la red                                                                                               | A   | X  |    |    |    |
| <b>Entorno Socio Económico</b>                                                                                                                                                 |     |    |    |    |    |
| Aumento de la inseguridad y delincuencia por la presencia de grupos al margen de la ley y delincuencia común.                                                                  | A   | X  |    |    |    |
| Migración a ciudades principales. Tendencia de los jóvenes a establecerse en la zona urbana en busca de oportunidades laborales                                                | O   |    |    |    | X  |
| Bajos niveles de escolaridad, que dificulta encontrar personal técnico y administrativo para el desarrollo de las actividades de Inmeyel SAS en campo                          | A   | X  |    |    |    |
| Cultura del no pago y fraude del servicio de energía eléctrica, afectando la estabilidad del proyecto                                                                          | A   | X  |    |    |    |
| Presencia de conflicto por el uso de la servidumbre                                                                                                                            | A   |    | X  |    |    |
| Aumento en el precio de los materiales de obra                                                                                                                                 | A   | X  |    |    |    |
| Presencia de actividades en minería artesanal, café, caña panelera que demandan energía eléctrica                                                                              | O   |    |    |    | X  |
| <b>Entorno político y jurídico</b>                                                                                                                                             |     |    |    |    |    |
| Posibilidad de financiamiento por parte de la nación a través del Sistema General de Participaciones-SGP y regalías.                                                           | O   |    |    |    | X  |
| Articulación de los procesos de planeación del sector eléctrico con el FAEL fondo de apoyo financiero para la energización de las zonas rurales interconectadas                | O   |    |    |    | X  |
| Baja Capacidad para estructurar y ejecutar proyectos, por la falta de estudios y la deficiencia en los diseños.                                                                | A   | X  |    |    |    |

|                                                                                                                                                                                         |   |   |   |  |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--|---|
| Predios en falsa tradición, que limitan legalización de la servidumbre                                                                                                                  | A |   | X |  |   |
| Aceptación de las comunidades a los proyectos eléctricos                                                                                                                                | O |   |   |  | X |
| limitación en asignación de suspensión de transmisión de energía eléctrica por parte del operador de red                                                                                | A | X |   |  |   |
| Actividad Laboral de alto riesgo que requiere formación en seguridad y salud en el trabajo, así como afiliación a la ARL                                                                | O |   |   |  | X |
| Alianzas estratégicas con las comunidades para la formulación de proyectos                                                                                                              | O |   |   |  | X |
| <b>Entorno Tecnológico</b>                                                                                                                                                              |   |   |   |  |   |
| Disponibilidad de sistemas de información para la gestión de la empresa en las áreas de contabilidad, facturación, Logística, comunicación con el cliente, Gestión documental, gerencia | O |   |   |  | X |
| Adopción de metodologías y tecnologías acordes a las económicas, sociales y ambientales de la zona rural.                                                                               | O |   |   |  | X |
| Análisis técnico y financiero que permita elegir tecnologías apropiadas para el desarrollo de los proyectos de energía eléctrica in situ                                                | A | X |   |  |   |
| Ausencia de mecanismos de certificación, acreditación o validación de nuevas alternativas tecnológicas en el sector.                                                                    | A | X |   |  |   |
| Condiciones inadecuadas de las instalaciones eléctricas en las subregiones del departamento de Nariño                                                                                   | A | X |   |  |   |

**Fuente:** Adaptado de Betancourt (2014)

### 3.2.2. Análisis estructural del sector

El análisis estructural se realiza empleando como herramienta la matriz de análisis estructural adaptada del modelo propuesto por Porter. En ella, se analizan los diferentes aspectos de las fuerzas competitivas de acuerdo con su nivel de atracción o repulsión; tal como se muestra en la Tabla 12. Se puede observar que el sector es atrayente, con rivalidad entre competidores, con posibles amenazas de nuevos entrantes debido al interés de otras empresas en ingresar al mercado de los proyectos eléctricos en las subregiones del departamento.

De acuerdo con el perfil numérico de la matriz de análisis estructural se puede concluir que el sector eléctrico en el área rural es atractivo para el ingreso de nuevos competidores porque presentan escenarios que permiten la penetración a nuevos sustitutos en energía; presentando 15 puntos en repulsión, frente a 11 en atracción. En este sentido se puede apreciar que no existe rivalidad entre los competidores existentes, puesto que el servicio es prestado en la subregión por un único proveedor, además, el

sector presenta un crecimiento lento, alta especialización de activos y altos costos de inversión en infraestructura.

Por el ingreso de nuevos competidores al sector es necesario tener presente la ley 142 de 1994 donde estimulan la libre y sana competencia en el sector de tal manera la prestación del servicio sea de calidad y eficaz. En cuanto a las barreras de entrada, se evidencia que no hay restricciones en cuanto el acceso a tecnologías para el sector.

Tabla 12.

Matriz de análisis estructural del sector

| PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR                          |          |           |   |   |           |    |         |
|--------------------------------------------------------|----------|-----------|---|---|-----------|----|---------|
| Factor                                                 | Grado    | Repulsión |   | N | Atracción |    | Grado   |
|                                                        |          | --        | - |   | +         | ++ |         |
| 1. Rivalidad entre competidores existentes             |          |           |   |   |           |    |         |
| Número de competidores                                 | Grande   |           |   |   | X         |    | Pequeño |
| Competidores con alto posicionamiento en el mercado    | Grande   |           |   |   | X         |    | Pequeña |
| Crecimiento del sector                                 | Lento    |           |   |   | X         |    | Rápido  |
| Costos fijos o de almacenaje                           | Altos    |           | X |   |           |    | Bajos   |
| Alternativas de energía                                | Baja     |           |   |   |           | X  | Alta    |
| Rentabilidad del sector                                | Baja     |           |   |   |           | X  | Alta    |
| Costo de salida                                        | Alto     |           |   | X |           |    | Bajo    |
| Barreras emocionales                                   | Altas    | X         |   |   |           |    | Bajas   |
| Restricciones sociales o del gobierno                  | Altas    |           | X |   |           |    | Bajas   |
| 2. Amenazas de nuevos competidores                     |          |           |   |   |           |    |         |
| Barreras de entrada                                    | Altas    | X         |   |   |           |    | Bajas   |
| Economías de escala                                    | Bajas    |           | X |   |           |    | Altas   |
| Costos de cambio para el cliente                       | Bajos    |           |   | X |           |    | Altos   |
| Necesidad de capital para desarrollo de proyectos      | Alta     | X         |   |   |           |    | Baja    |
| Acceso a tecnologías de punta por parte del competidor | Limitado |           |   |   | X         |    | Amplio  |
| Protección gubernamental                               | Baja     |           | X |   |           |    | Alta    |
| Efecto de la curva de experiencia                      | Alto     |           | X |   |           |    | Bajo    |
| Reacción esperada                                      | Baja     | X         |   |   |           |    | Alta    |
| 3. Poder de negociación de los proveedores             |          |           |   |   |           |    |         |
| Número de proveedores importantes                      | Bajo     | X         |   |   |           |    | Alto    |
| Importancia del sector para los proveedores            | Pequeña  |           |   |   |           | X  | Grande  |
| Integración hacia delante proveedor                    | Alta     |           |   |   |           | X  | Baja    |
| Costos de cambio de proveedor                          | Alto     | X         |   |   |           |    | Bajo    |
| 4. Poder de negociación de los compradores             |          |           |   |   |           |    |         |
| Influencia en la toma de decisiones                    | Alta     |           |   |   |           | X  | Baja    |
| Barreras de salida                                     | Bajas    |           |   |   |           | X  | Altas   |
| Número de clientes importantes                         | Bajo     |           |   |   |           | X  | Alto    |

|                                                                         |        |    |   |  |    |   |         |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|----|---|--|----|---|---------|
| Integración hacia atrás del cliente                                     | Alta   |    |   |  |    | X | Baja    |
| <b>5. Presencia de productos sustitutos</b>                             |        |    |   |  |    |   |         |
| Disponibilidad de productos energéticos sustitutos en el futuro próximo | Grande | X  |   |  |    |   | Pequeña |
| Rentabilidad de productos sustituto                                     | Alta   | X  |   |  |    |   | Baja    |
| Agresividad del productor                                               | Alta   | X  |   |  |    |   | Baja    |
| <b>Perfil Numérico (Suma)</b>                                           |        | 14 | 2 |  | 12 |   |         |

**Fuente:** Adaptado de Villota, B. (2013)

### 3.2.3 Matriz de análisis interno

Para sistematizar los resultados del estudio se construyó la matriz de análisis interno a partir de las variables analizadas; para ello se identificaron las fortalezas y debilidades evaluadas de menor a mayor, tal como se presenta en la Tabla 13.

Tabla 13.

Matriz de análisis interno

| VARIABLE                                                                              | F/D | FM | fm | dm | DM |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| <b>Proceso gerencial</b>                                                              |     |    |    |    |    |
| Organización                                                                          | F   |    | X  |    |    |
| Escasa Planeación en la formulación de nuevos proyectos                               | D   |    |    |    | X  |
| Dirección                                                                             | F   | X  |    |    |    |
| Evaluación y control                                                                  | F   | X  |    |    |    |
| Elaboración de proyectos eléctricos                                                   | F   |    | X  |    |    |
| Nuevos clientes                                                                       | D   |    |    |    | X  |
| Falta de un proceso de contratación para la ejecución de varios proyectos simultáneos | D   |    |    |    | X  |
| Revisión de presupuesto                                                               | F   |    | X  |    |    |
| Coordinación de proyectos                                                             | F   |    | X  |    |    |
| Ejecución de proyectos                                                                | F   |    | X  |    |    |
| Programación de obras eléctricas                                                      | D   |    |    |    | X  |
| Alianzas estratégicas                                                                 | D   |    |    | X  |    |
| <b>Proceso Comercial</b>                                                              |     |    |    |    |    |
| Publicidad de proyectos                                                               | D   |    |    |    | X  |
| Gestión de servicio                                                                   | F   | X  |    |    |    |
| Comunicación y relación con los clientes                                              | F   | X  |    |    |    |
| Comunicación y relación con los proveedores                                           | D   | X  |    |    |    |
| Carencia de una estrategia de mercadeo para el portafolio de servicios de la empresa  | D   |    |    |    | X  |
| <b>Proceso Operativo</b>                                                              |     |    |    |    |    |
| Presupuesto de obra                                                                   | F   |    | X  |    |    |
| Inadecuado análisis de riesgos para el Cronograma desarrollo de la obra               | D   |    |    |    | X  |
| Diseño de planos                                                                      | F   |    | X  |    |    |

|                                                                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Asignación de personal para desarrollo de obra                                   | F |   | X |   |   |
| Ejecución de obra y seguimiento de especificaciones técnicas                     | D |   |   | X |   |
| Manejo de equipos y maquinaria                                                   | F |   | X |   |   |
| Manejo de bodega                                                                 | D |   |   |   | X |
| No se cuenta con un stock de inventarios para la ejecución de proyectos          | D |   |   |   | X |
| <b>Proceso recursos humano</b>                                                   |   |   |   |   |   |
| Selección y promoción del personal                                               | D |   |   |   | X |
| Baja cualificación técnica del talento humano disponible                         | D |   |   |   | X |
| Remuneración y prestaciones                                                      | D |   |   |   | X |
| Comunicación                                                                     | F |   | X |   |   |
| Higiene y seguridad en el trabajo                                                | D |   |   |   | X |
| Lealtad de los colaboradores                                                     | F | X |   |   |   |
| Experiencia                                                                      | F |   |   | X |   |
| Trabajo en equipo                                                                | F | X |   |   |   |
| Tiempo de dedicación laboral                                                     | D |   |   |   | X |
| Buen Clima y cultura organizacional                                              | F | X |   |   |   |
| <b>Gestión financiera y contable</b>                                             |   |   |   |   |   |
| Recursos de crédito                                                              | D |   |   |   | X |
| Participación privada                                                            | D |   |   |   | X |
| Capacidad de endeudamiento                                                       | D |   |   |   | X |
| Disponibilidad de fondos internos                                                | F |   | X |   |   |
| <b>Proceso administrativo</b>                                                    |   |   |   |   |   |
| Apoyo a gerencia técnica y operativa                                             | D |   |   |   | X |
| Financiamiento del proyecto a través de crédito por la falta de recursos propios | D |   |   |   | X |
| Escasa planeación de la Logística para los proyectos                             | D |   |   |   | X |
| Facturación                                                                      | D |   |   |   | X |
| Pago a proveedores                                                               | D |   |   |   | X |
| <b>Gestión del riesgo</b>                                                        |   |   |   |   |   |
| Generación de conocimiento del riesgo                                            | D |   |   |   | X |
| Reducción del riesgo                                                             | D |   |   |   | X |
| Manejo de desastres                                                              | D |   |   |   | X |
| Costos de mantenimiento correctivo                                               | D |   |   |   | X |
| Amenazas y vulnerabilidad                                                        | D |   |   |   | X |

**Fuente:** Elaboración propia, adaptado de Betancourt (2014)

### 3.2.4 Cadena de valor

La ventaja competitiva para Inmeyel SAS procede de su organización, del cómo se desarrollan las actividades en los diferentes contratos, las tecnologías que se utilizan, los mecanismos de instalación, las acciones técnicas, operativas y administrativas que conllevan el objetivo final de la obra, el valor está enfocado en el seguimiento una vez finalice la obra, la satisfacción que pueden tener los clientes para su fidelización futura.

Se propone una cadena de valor en donde las necesidades del cliente queden satisfechas en su totalidad, dando un servicio preferencial, asistido y con las mejores técnicas de instalación, porque se cuenta con personal calificado para desarrollar las obras de Inmeyel SAS.

Los diferentes procesos de la empresa se agrupan en las siguientes áreas: Dirección: en cuyas áreas se incluyen las actividades de planificación, organización, relaciones públicas, comunicación, gestión ambiental, auditoría y control.

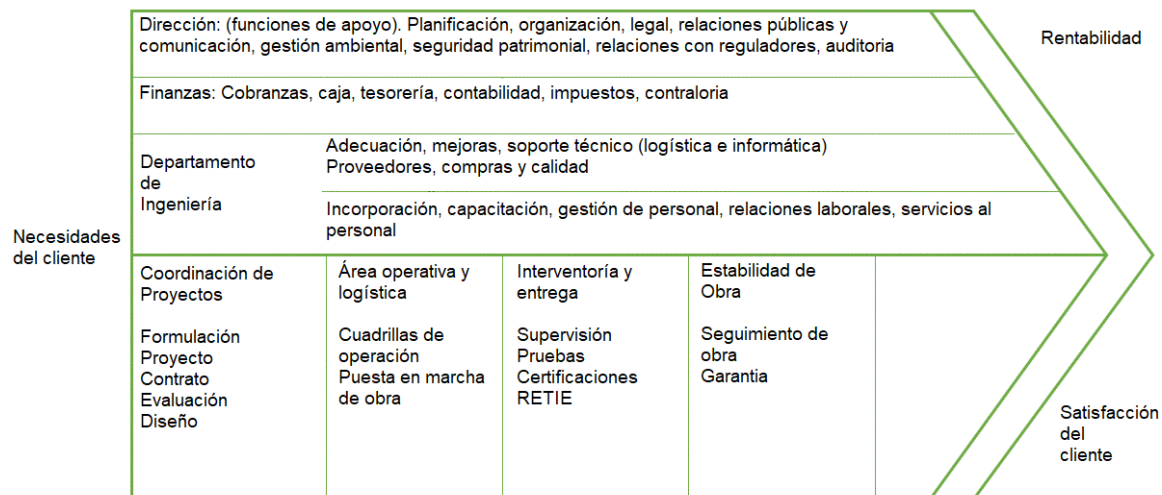
Finanzas: involucra actividades de cobranza, tesorería, contabilidad, impuestos, contraloría.

Departamento de ingeniería: cuyas actividades son incorporaciones, relaciones laborales, soporte técnico, compras, proveedores y calidad.

Por tal razón Inmeyel define sus dimensiones en administrativa y operativa, de las cuales la dimensión administrativa incluye actividades de planeación, organización, dirección, evaluación y control, quienes hacen parte de los procesos de gestión estratégica, gestión financiera y contable, gestión del servicio, gestión del talento humano. Por otra parte, la dimensión operativa incluye actividades de instalación, adecuación, puesta en marcha, pruebas y seguimiento de las obras eléctricas, interventoría, garantía. Todo lo anterior se condensa en la cadena de valor mostrada en la Figura 17.

Figura 17.

### Cadena de valor Inmeyel SAS



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

### 3.2.5 Diamante competitivo

A continuación, se utilizó la herramienta del diamante competitivo para establecer conexiones entre variables relevantes derivadas de los análisis del entorno externo, interno y sectorial, así como la influencia del azar y del gobierno. En el eje horizontal, se analizan aspectos externos relacionados con la oferta y la demanda de servicios eléctricos. En cuanto a la oferta, se exploran los factores básicos que generan ventaja comparativa y los factores más avanzados que contribuyen a la ventaja competitiva. En el eje vertical, se consideran los factores internos como la estrategia y la estructura organizacional, los cuales se vinculan con elementos del sector como la rivalidad y la cadena productiva.

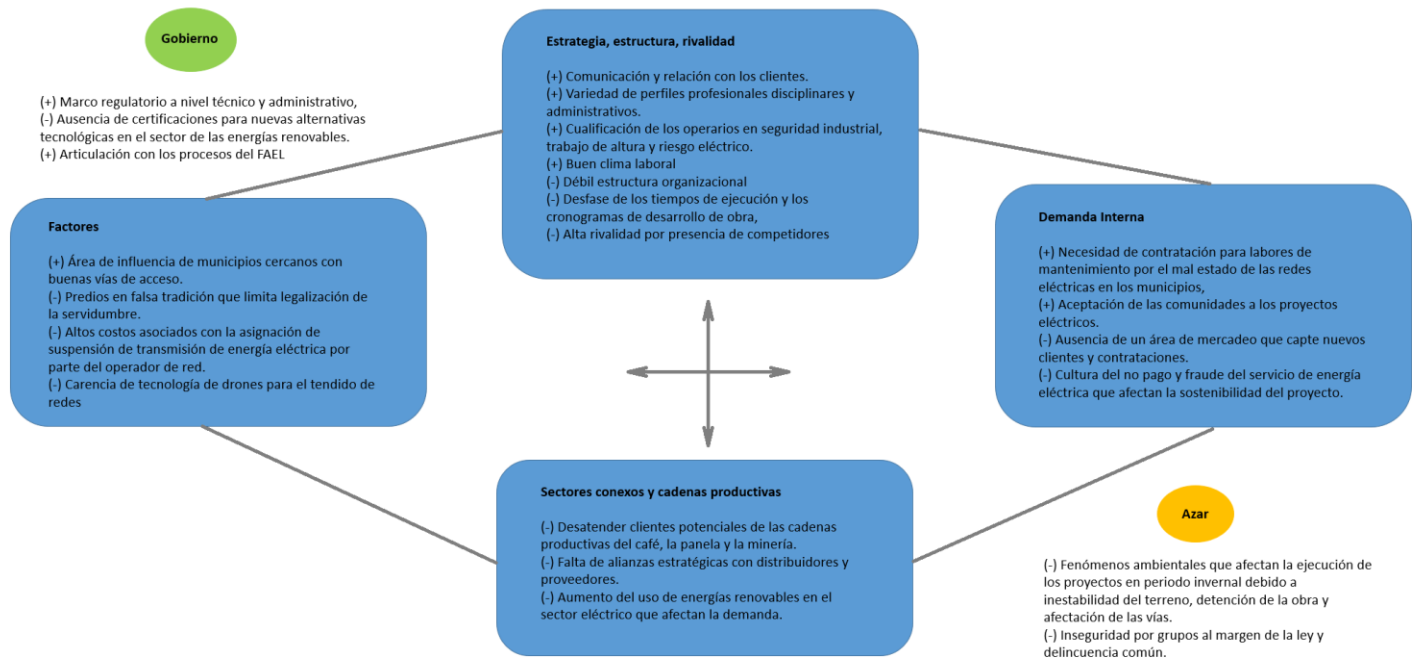
El papel del gobierno se caracteriza por la alta regulación y control por parte de entidades gubernamentales del sector a nivel técnico y administrativo. De igual forma, considera la importancia de nuevas alternativas tecnológicas en el sector de las energías alternativas.

El papel del azar, involucra los fenómenos ambientales que pueden afectar la ejecución de los proyectos en periodos invernales, por inestabilidad de terreno, daño en las vías de acceso, como también la afectación por grupos al margen de la ley o

delincuencia común, generando retraso de las obras. En la Figura 18, se resumen los resultados obtenidos.

**Figura 18.** Diamante competitivo Imeyel SAS

**Fuente:** Elaboración propia (2023).



### 3.3 BENCHMARKING

El propósito de este estudio es identificar los criterios claves de éxito aplicados por otras empresas del sector. Para ello, se analizan los casos de INGELEC y UNIFORCE en el municipio de Pasto. La elección de estas empresas como punto de comparación se debe a que representan modelos a seguir en nuestro objetivo de destacarnos como una de las principales empresas de gerencia y construcción de obras eléctricas en nuestra región, con la mira puesta en expandirnos a nivel nacional en el futuro.

Las empresas son las siguientes:

- INGELEC S.A.S. y JAIME EDUARDO DE LA PORTILLA MONCAYO
- UNIFORCE

### **3.3.1 INGELEC S.A.S. y JAIME EDUARDO DE LA PORTILLA MONCAYO**

#### **Aspecto Generales**

interesadas, por JAIME EDUARDO DE LA PORTILLA MONCAYO, son Empresas dedicadas al desarrollo de proyectos en Ingeniería Eléctrica, Civil, Mecánica y Electromecánica, ofreciendo personal competente, recursos técnicos y financieros, cumpliendo con leyes, reglamentos, procedimientos establecidos por la organización y otras normatividades vigentes que permiten desarrollar objetivos y metas establecidas; buscando siempre la satisfacción del cliente y las partes interesadas, por medio del mejoramiento continuo de los procesos y servicios. Además, se analiza el contexto externo e interno de la Organización para determinar factores que pueden afectar los procesos con el fin de mitigar las posibles afectaciones. Se cuenta con Talento Humano comprometido con la prevención de la contaminación ambiental (Flora, fauna, aire, tierra, agua) y con la prevención de riesgos laborales (Físicos, mecánicos, eléctricos, ergonómicos, psicosociales, químicos, biológicos, condiciones de seguridad y fenómenos naturales) y las enfermedades profesionales; orientando a Contratistas y Proveedores hacia este mismo compromiso.

INGELEC S.A.S. en pro del mejoramiento continuo y la competitividad, está comprometida a ejecutar sus proyectos con calidad, garantizando la seguridad de los colaboradores y la conservación del medio ambiente. Contamos con la certificación del Sistema Integrado de Gestión en las normas NTC ISO 9001:2015 - Calidad, NTC ISO 14001:2015 - Medio Ambiente; y NTC ISO 45001:2018- Seguridad y Salud en el trabajo.

#### **Misión**

Somos empresas especializadas en la gestión y desarrollo de proyectos de Ingeniería Eléctrica, Civil, Mecánica, Electromecánica, y de Telecomunicaciones, reconocidas en el sector público y privado por su nivel de experiencia, sostenimiento, extensa cobertura, la certificación integral de sus procesos, la calidad y compromiso de su talento humano, consolidándonos como organizaciones efectivas, competitivas y amigables con el medio ambiente, contribuyendo al progreso socioeconómico del país con honestidad, responsabilidad y respeto.

## **Visión**

Para el 2025 INGELEC S.A.S. Y JAIME EDUARDO DE LA PORTILLA MONCAYO seremos empresas confiables y competitivas a nivel nacional, seleccionadas por nuestros clientes para la ejecución de sus proyectos, liderando procesos de desarrollo sostenible, buscando la satisfacción integral para clientes, colaboradores, comunidad y accionistas

## **Principios corporativos**

### **Responsabilidad Empresarial**

Es el compromiso que tenemos con la empresa y con los actores que intervienen en la gestión y desarrollo de nuestros proyectos.

Nos comprometemos a vincular un talento humano competente, caracterizado por igualdad de oportunidades en el desarrollo personal. El desempeño será evaluado basándose en normas justas y objetivas. Nuestros colaboradores compartirán la responsabilidad del mejoramiento continuo de la empresa, en un ambiente abierto y participativo y en condiciones que promuevan una mejor calidad de vida en el trabajo.

Es la obligación de nuestra empresa para proveer a los clientes servicios con calidad, que generen satisfacción y representen para ambas partes beneficios sostenidos y a largo plazo.

Nuestra responsabilidad es negociar con proveedores y aliados estratégicos en forma justa y equitativa, reconociendo los intereses mutuos.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

Mediante el cumplimiento de nuestra misión corporativa, contribuimos al bienestar de la comunidad, sociedad y el medio ambiente en nuestra área de influencia.

Nuestra actividad empresarial promueve oportunidades de desarrollo en la región, mediante la generación de empleo, ingresos y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad en nuestra área de influencia.

En nuestra gestión empresarial somos amigables con el medio ambiente, mitigando al máximo los impactos negativos ocasionados y promoviendo la preservación de los recursos naturales.

**Rentabilidad**

Es la capacidad de nuestra empresa para generar un beneficio adicional sobre la inversión o el esfuerzo realizado con los clientes, proveedores y socios.

**Productividad**

Estamos comprometidos a que nuestra gestión empresarial se realice de forma efectiva, contribuyendo a lograr niveles óptimos de productividad y a cumplir los objetivos corporativos de colaboradores, clientes y accionistas

**Competitividad**

Nuestro compromiso es el conocimiento y la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, gracias al excelente talento humano, al reconocimiento empresarial, la experiencia en el mercado y al cumplimiento de estándares de calidad en el servicio.

**Calidad**

Nos fundamentamos en el mejoramiento continuo para alcanzar con excelencia los estándares y las especificaciones requeridas por nuestros clientes, el Estado y las entidades certificadoras.

**Valores Corporativos****Respeto**

Empieza por uno mismo, entendido como la garantía de transparencia, cordialidad y reconocimiento de las virtudes de nuestros colaboradores y clientes; fundamental para hacer posible las relaciones de convivencia, confianza y comunicación en la organización.

**Honestidad**

Es el valor de decir la verdad, ser razonables, íntegros, justos y honrados en el desempeño de nuestras actividades en la empresa, acordes con las normas y reglamentos.

**Responsabilidad**

Consiste en realizar con compromiso y eficiencia las actividades asignadas, asumiendo las consecuencias de aquellos actos que realizamos en la organización.

## **Compromiso**

Es el cumplimiento de nuestras obligaciones y responsabilidades con entrega, disposición y agrado hacia el talento humano, clientes, proveedores y el Estado; proyectando nuestra energía y sintiendo que el trabajo de los demás es importante para el logro de nuestros objetivos personales y empresariales.

## **Trabajo En Equipo**

Nuestras actividades se realizan respetando las ideas de los demás, con comunicación asertiva, cooperación, compromiso y una efectiva integración entre directivos y colaboradores en pro del cumplimiento de los objetivos empresariales

## **Pertenencia**

Nos sentimos parte importante de la organización, la respetamos, preservamos y contribuimos a su crecimiento y consolidación. INGELEC S.A.S nos motiva para que nuestra integración y compromiso nos distinga y diferencie de los demás.

## **Ética**

La honestidad, integridad y justicia guían las actuaciones de los directivos y colaboradores con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y el Estado.

## **Servicios**

En Ingeniería Eléctrica

En Ingeniería Mecánica

En ingeniería Electromecánica

En Telecomunicaciones

En Ingeniería Civil

## **Principales Clientes**

CEDENAR S.A. E.S.P.

EMPOPASTO S.A. E.S.P.

## **Proyectos**

Listado de proyectos ejecutados por la empresa, como se muestra en la figura 19.

**Figura 19.** Proyectos desarrollados por Ingelec

| ITEM | ENTIDAD CONTRATANTE | NUMERO DE CONTRATO O SIMILAR | OBJETO                                                                                                                                                                             | FECHA INICIO        | FECHA FINALIZACION   | TOTAL EN MESES | TOTAL KM DE MEDIA Y BAJA TENSION |
|------|---------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------|----------------------------------|
| 1    | CEDENAR S.A E.S.P.  | 494-2018                     | "MANTENIMIENTO REDES DE DISTRIBUCIÓN SECUNDARIA CON RED TRENZADA SECTOR SAMANIEGO II (CENTRO-ALCALDÍA, AV. SHUMAGER, SILOE) MUNICIPIO DE SAMANIEGO, EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO." | DICIEMBRE 3 DE 2018 | MARZO 3 DE 2018      | 2              | 3.5                              |
| 1    | CEDENAR S.A E.S.P.  | 285-2015                     | REMELACION ALIMENTADOR PRINCIPAL ENTRE CORDOBA Y PUERRES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO                                                                                                   | JULIO 25 DE 2015    | AGOSTO 31 DE 2015    | 1              | 3.4                              |
| 2    | CEDENAR S.A E.S.P.  | 453-2014                     | AMPLIACION REDES ELECTRICAS MT Y BT SECTOR VILLA RECREO- EL TAMBO- NARIÑO                                                                                                          | DICIEMBRE15 DE 2014 | DICIEMBRE 30 DE 2014 | 1              | 2                                |
| 3    | CEDENAR S.A E.S.P.  | 245-2011                     | MANTENIMIENTO REDES ELECTRICAS MT Y BT VEREDA CASABUY-MUNICIPIO DE CHACHAGUI-NARIÑO                                                                                                | MAYO 2 DE 2011      | JUNIO 15 DE 2011     | 2              | 6                                |
| 4    | CEDENAR S.A E.S.P.  | 446-2009                     | CONSTRUCCION DE REDES ELECTRICAS MT Y BT URBANIZACION NUEVA ESPERANZA Y ASOCAMVI CORREGIMIENTO LA VICTORIA, MPIO D EIPIALES- NARIÑO                                                | ENERO 15 DE 2009    | ENERO 30 DE 2009     | 1              | 3                                |
| 5    | CEDENAR S.A E.S.P.  | 281-2009                     | REMELACION DE REDES ELECTRICAS BAJA TENSION VEREDA GUANAMA MPIO D E PROVIDENCIA - NARIÑO                                                                                           | JULIO 17 DE 2009    | AGOSTO17 DE 2009     | 1              | 2                                |
| 6    | CEDENAR S.A E.S.P.  | 250-2012                     | PRESTACION DE SERVICIOS DE MANO DE OBRA EN CONTROL DE PERDIDAS DE ENRGIA, ZONA NORTE – CORDILLERA.- NARIÑO                                                                         | ABRIL 21 DE 2008    | FEBREO 28 DE 2009    | 10             |                                  |

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## El Mercado

INGELEC S.A.S, Es una de las empresas más competitivas del departamento de Nariño, con mucho reconocimiento en el sector eléctrico, con 20 años de experiencia, hoy en día su expansión por diferentes departamentos y países de Latinoamérica.

## El producto

INGELEC S.A Se dedica principalmente a la construcción de obras eléctricas en redes de media y baja tensión, como también desarrollando obras civiles. El portafolio de oferta de la empresa es de amplia cobertura porque va desde proyectos mecánicos, eléctricos, electromecánicos hasta de telecomunicaciones.

Tecnológicamente INGELEC ha implementado estrategias de trabajo con ayudas mecánicas, mejorando el rendimiento de obra además la Georeferenciación de los proyectos se realiza mediante sistemas satelitales y aplicaciones

## **El negocio**

INGELEC SAS, Su centro de operaciones se encuentran ubicados en la ciudad de Pasto, sin embargo, por los diferentes proyectos que desarrollan en el país se ha creado diferentes centros de operación.

INGELEC S.A.S. en pro del mejoramiento continuo y la competitividad, está comprometida a ejecutar sus proyectos con calidad, garantizando la seguridad de los colaboradores y la conservación del medio ambiente. Contamos con la certificación del Sistema Integrado de Gestión en las normas NTC ISO 9001:2015 - Calidad, NTC ISO 14001:2015 - Medio Ambiente; y NTC OHSAS 18001:2007- Seguridad y Salud en el trabajo, algunos de los servicios de la empresa:

- Ingeniería Eléctrica, Mecánica, Electromecánica Y Telecomunicaciones
- Construcción y Montaje de Obras para la generación de Energía Eléctrica en Media y Baja Tensión.
- Construcción de Líneas de Transmisión de Energía Eléctrica.
- Construcción de Redes de Distribución en Media y Baja Tensión.
- Construcción y Montaje de Subestaciones Eléctricas en Media y Baja Tensión.
- Construcción de Instalaciones Eléctricas en Edificaciones.
- Sistemas de Voz y Datos.
- Consultorías en Estudios y Diseños en Ingeniería Eléctrica.
- Administración, Operación, Mantenimiento y Gestión Comercial para Operadores de Red Eléctrica.
- Administración, Operación y Mantenimiento de Alumbrado Público.
- Ingeniería Civil
- Consultoría en Estudios y Diseños en Ingeniería Civil (Estructural, Arquitectónico, Hidráulica y Sanitaria).
- Construcción de Edificaciones.
- Construcción de Infraestructura de Sistemas y Redes para Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado.
- Construcción de Infraestructura Vial.
- Construcción de Acometidas Hidrosanitarias y/o Gas

### **3.3.2 UNIFORCE**

#### **Aspecto Generales**

Empresa Colombiana, comercializadores de Materiales Eléctricos en todo el sur occidente de Colombia, enfocado al Departamento del Cauca, Putumayo y Nariño. Donde también prestamos el servicio de consultoría, interventoría, diseño y construcción de redes en alta y baja tensión.

Entendemos el problema ambiental, por eso somos precursores del cuidado del medio ambiente, creando conciencia ciudadana con todos nuestros productos y servicios, y siempre buscando el potencial en cada uno de ellos sin afectar el rendimiento de estos

#### **Misión**

Brindamos soluciones en ingeniería eléctrica y comercialización de materiales eléctricos con calidad, garantizando seguridad y contribuyendo al bienestar de la comunidad.

#### **Visión**

En el 2022 seremos reconocidos por brindar soluciones en ingeniería eléctrica y comercialización de materiales eléctricos, aportando al bienestar de la comunidad, garantizando calidad, innovación tecnológica y responsabilidad ambiental.

#### **Valores Corporativos**

##### **Calidad**

Nuestra prioridad es ofrecer a nuestros clientes bienes y servicios que cumplan sus requerimientos dentro de un marco técnico y legal.

##### **Espiritualidad**

Fortalecemos la relación con Dios, para ser coherentes con la ética y la buena moral.

##### **Unidad**

Tenemos una visión unificada, que junto con nuestra determinación y compromiso convierten cualquier objetivo en algo posible

## **Creatividad**

Creemos en el talento y creatividad de nuestros colaboradores, proporcionamos desarrollos e innovamos en la prestación de nuestros servicios.

## **Enfoque al cliente**

Trabajamos para lograr la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, gestionando procesos que aseguran el mejoramiento continuo y las respuestas adecuadas a las necesidades de ellos

## **Protección del medio ambiente**

Estamos comprometidos con incorporar y mantener procesos que permitan reducir al mínimo el impacto ambiental

## **Compromiso**

Nuestros colaboradores orientan sus acciones hacia objetivos comunes que nos permiten garantizar la confianza, seguridad y respaldo siendo coherentes y responsables en nuestras acciones exigiéndonos dar a cada quien lo que es debido.

## **Servicios**

Consultoría

Materiales eléctricos

Alianzas empresariales

## **Principales Clientes**

CEDENAR S.A. E.S.P.

Empresas sector eléctrico

Constructoras

## **Proyectos**

Listado de proyectos ejecutados por la empresa como se muestra en la figura 20.

**Figura 20. Proyectos desarrollados por Uniforce**

| EXPERIENCIA ESPECIFICA                      |                               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |                     |       |             |
|---------------------------------------------|-------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|-------|-------------|
| ITEM                                        | CONTRATANTE                   |               | OBJETO DEL CONTRATO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | FECHAS                 | KILOMETROS EN REDES |       |             |
|                                             | NOMBRE                        | NIT           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        | INICIO              | MT    | BT TOTAL    |
| 1                                           | CONSTRUCTORA POLIOBRAS S.A.S. | 830,108,992-8 | CONSTRUCCIÓN DE LA RED ELECTRICA EN MEDIA TENSIÓN, INSTALACION DE TRANSFORMADOR, INSTALACIONES ELECTRICAS INTERNAS, INSTALACIONES PARA TELECOMUNICACIONES, INSTALACION DE SISTEMA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS, INSTALACIÓN DE SISTEMA DE APANTALLAMIENTO, INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE PUESTA A TIERRA; EN LAS OFICINAS Y BODEGAS DE LA EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA DE LA CIUDAD DE PASTO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 15 DE MARZO DE 2013    |                     | 0,13  | 0,00 0,13   |
| 2                                           | DEJO CONSTRUCCIONES S.A.S.    | 900,234,282-1 | DISEÑOS ELECTRICOS PARA REDES DE MEDIA Y BAJA TENSIÓN E INSTALACIONES DE USO FINAL DE LOS PROYECTOS QUE SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN: PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA DE AGUA DE DIOS, PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA DE ANAPOIMA, PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA DE COGUA, PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA DE JERUSALEN, PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA DE SIBATE, PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA DE TOCAIMA, PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA VEREDA VEGAS MPIO DE ISNOS, PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA MPIO SALADO BLANCO, PROYECTO ELECTRICO PARA EL CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA EN SANTA LUCIA MPIO PUERTO GUZMAN. TODOS LOS DISEÑOS DEBEN CUMPLIR CON EL RETIE Y LA NORMA TECNICA DE LA ELECTRIFICADORA. | 10 OCTUBRE DE 2014     |                     | 3,45  | 1,92 5,37   |
| 3                                           | COLEGIO RELIGIOSAS FILIPENSES | 891,200,200-8 | REMEDIACION DE LAS REDES E INSTALACIONES ELECTRICAS DE MEDIA Y BAJA TENSIÓN DEL COLEGIO FILIPENSE NUESTRA SEÑORA DE LA ESPERANZA DE LA CIUDAD DE PASTO, PERTENECIENTE A LA CONGREGACIÓN RELIGIOSAS FILIPENSES MISIONERAS DE ENSEÑANZA, DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES ACORDADAS POR LAS PARTES Y SEGUN LA PROPUESTA ECONOMICA PRESENTADA POR EL CONTRATISTA.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4 ENERO DE 2016        |                     | 0,12  | 0,941 1,061 |
| 4                                           | SOCODEVI                      | 900,666,201-7 | INSTALACIONES ELECTRICAS DE MEDIA Y BAJA TENSIÓN, INCLUIDA INSTALACION ELECTRICA INTERNA DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA ORGANIZACIÓN BUENA ESPERANZA UBICADA EN EL AREA RURAL DEL MUNICIPIO DE PASTO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5 DE ABRIL DE 2016     |                     | 0,075 | 0,075       |
| 5                                           | DEJO CONSTRUCCIONES S.A.S.    | 900,234,282-1 | EL CONTRATISTA SE OBLIGA A EJECUTAR LA OBRA ELECTRICA DEL CENTRO REGIONAL DE ACOPIO EN EL MUNICIPIO DE PIENDAMO, DEPARTAMENTO DEL CAUCA.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17 DE ABRIL DE 2017    |                     | 0,03  | 0,06 0,085  |
| 6                                           | CEDENAR S.A. E.S.P.           | 891,200,200-8 | REMEDIACION DE REDES DE DISTRIBUCION A RED TRENZADA PROYECTO VEREDA EL CHEPE, MUNICIPIO DE SAN LORENZO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1 DE NOVIEMBRE DE 2017 |                     | 0     | 1,98 1,98   |
| 7                                           | CEDENAR S.A. E.S.P.           | 891,200,200-8 | REMEDIACION DE REDES DE DISTRIBUCION ELECTRICA DE MEDIA Y BAJA TENSION EN LAS VEREDAS DE SANTA CECILIA, SAN VICENTE, VUELTA HONDA, , LA REJOYA, CORREGIMIENTO DE EL CARMEN Y OTRAS EN EL MUNICIPIO DE SAN LORENZO DEPARTAMENTO DE NARIÑO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8 DE NOVIEMBRE DE 2018 |                     | 1,76  | 5,36 7,12   |
| 8                                           | CEDENAR S.A. E.S.P.           | 891,200,200-8 | REMEDIACIÓN DE REDES ELÉCTRICAS DE MEDIA Y BAJA TENSIÓN ALIMENTADOR 13.2BOLIVAR, VEREDAS BOLIVAR, SANTA MARTHA, SANTA RITA, SANTA CRUZ Y LA HONDA DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8 DE OCTUBRE DE 2019   |                     | 6,556 | 6,556       |
| TOTAL EXPERIENCIA ESPECIFICA DEL PROPONENTE |                               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |                     | 12,1  | 10,3 22,4   |

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## El Mercado

UNIFORCE, Es una de las empresas más competitivas del Sur Occidente Colombiano, con mucho reconocimiento en el sector eléctrico, con más de 10 años de experiencia, al ser una empresa joven, hoy en día su expansión se da a diferentes departamentos como es Cauca, Nariño y Putumayo.

## El producto

UNIFORCE Se dedica principalmente al diseño, construcción, interventoría y consultoría de redes en alta y baja tensión, siendo este el de mayor potencial y

reconocimiento en la región, adicionalmente distribuye, comercializa materiales eléctricos.

Tecnológicamente trabaja con todas las alternativas constructivas que se encuentran hoy en día vigentes en nuestro país, debido a la gama de oferta que presenta es posible realizar proyectos con muchas opciones constructivas. El uso de trabajo en línea viva con energía conectada en redes de media y baja tensión, convierte a UNIFORCE en una empresa fuerte en el mercado.

## **El negocio**

UNIFORCE, Su centro de operaciones se encuentran ubicados en la ciudad de Pasto, sin embargo, por los diferentes proyectos que desarrollan en el país se ha creado diferentes centros de operación en 3 diferentes departamentos en la región Sur Occidente.

UNIFORCE Una empresa joven y con una alta responsabilidad social. Consolidados como alianza estratégica para la distribución de las mejores marcas, logrando ser competitivos en precios y calidad nos acercamos a los hogares y al corazón de nuestros clientes, algunos de los servicios de la empresa:

### **Ingeniería Eléctrica**

- Construcción y Montaje de Obras para la generación de Energía Eléctrica en Media y Baja Tensión.
- Construcción de Líneas de Transmisión de Energía Eléctrica.
- Construcción de Redes de Distribución en Media y Baja Tensión.
- Construcción y Montaje de Subestaciones Eléctricas en Media y Baja Tensión.
- Construcción de Instalaciones Eléctricas en Edificaciones.
- Consultorías en Estudios y Diseños en Ingeniería Eléctrica.
- Administración, Operación, Mantenimiento y Gestión Comercial para Operadores de Red Eléctrica.
- Administración, Operación y Mantenimiento de Alumbrado Público.
- Remodelación de redes de distribución eléctrica.

## Comercialización y distribución de materiales eléctricos

- Induma.
- Legran.
- Nexans.
- Evergreen.
- Durman.
- Colmena conduit.
- Tecno Lite.
- Sylvania.
- Te connectivity.
- Proelectricos.

### **3.3.3 Factores de éxito del sector**

Toda organización que aspira a participar activamente en el mercado eléctrico debe vigilar de cerca la actividad y el desempeño de sus competidores, así como los diversos actores que conforman este entorno competitivo. En primer lugar, es esencial identificar las razones por las cuales los clientes demandan productos o servicios, tales como calidad, garantía, respaldo, diseño, marca y tecnología, entre otros. Estos motivos representan los factores clave para el éxito de una empresa en este sector.

En el sector se han identificado varios factores determinantes para el éxito en la gestión y construcción de proyectos eléctricos, civiles, mecánicos y electromecánicos:

- Calidad del servicio
- Amplio portafolio de servicios
- Cumplimiento en los tiempos de ejecución del proyecto
- Tecnología de punta
- Experiencia y trayectoria
- Precio
- Satisfacción del cliente

## **Calidad del servicio**

La calidad del servicio en el sector eléctrico abarca aspectos fundamentales como la precisión técnica, la fiabilidad de las instalaciones, la atención al detalle y la capacidad de resolver problemas de manera eficiente. Una empresa que prioriza la calidad se asegura de utilizar materiales de primera calidad, seguir normas y estándares específicos, y proporcionar soluciones duraderas y seguras. La excelencia en el servicio no solo se traduce en clientes satisfechos, sino también en una reputación positiva que atrae nuevas oportunidades de negocio y refuerza la lealtad de los clientes existentes.

## **Talento humano**

El talento humano es un activo invaluable en el sector eléctrico, donde la capacitación, competencia y compromiso del personal impactan directamente en la calidad y eficiencia de los proyectos. Una empresa que invierte en el desarrollo y retención del talento humano se asegura de contar con equipos altamente capacitados y motivados. Esto se traduce en una ejecución precisa y segura de los proyectos, minimizando errores y maximizando la productividad. Además, un buen ambiente laboral y oportunidades de crecimiento profesional promueven la lealtad y el compromiso del personal, lo que contribuye a la estabilidad y reputación de la empresa en el mercado. La inversión en talento humano no solo mejora el desempeño operativo, sino que también fortalece la capacidad de innovación y adaptación a los cambios en el sector.

## **Financiamiento**

El acceso a financiamiento adecuado es esencial para el crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas en el sector eléctrico. Obtener recursos financieros para inversiones en infraestructura, tecnología y expansión es crucial para mantener la competitividad y aprovechar oportunidades de mercado. Las fuentes de financiamiento incluyen préstamos bancarios, inversores privados, fondos de capital de riesgo y programas gubernamentales de apoyo. Una gestión financiera sólida y estratégica permite a las empresas optimizar sus recursos, gestionar riesgos y mantener una salud financiera estable. La capacidad de acceder a financiamiento en condiciones favorables

refuerza la capacidad de inversión y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado, asegurando un crecimiento rentable y sostenido.

### **Amplio portafolio de servicios**

La diversificación del portafolio de servicios es esencial para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado eléctrico. Una empresa con un portafolio amplio puede ofrecer desde diseño y construcción de redes eléctricas hasta consultoría especializada en tecnologías emergentes. Esto no solo amplía las oportunidades de negocio, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para abordar proyectos complejos y multifacéticos, posicionándola como un proveedor integral y confiable.

### **Cumplimiento en los tiempos de ejecución del proyecto**

La puntualidad y eficiencia en la ejecución de proyectos son cruciales para mantener la confianza de los clientes y cumplir con las expectativas del mercado. Una empresa que cumple rigurosamente con los plazos establecidos demuestra su capacidad organizativa y su compromiso con la excelencia operativa. Esto contribuye a la satisfacción del cliente y a la optimización de los recursos, reduciendo costos y maximizando la rentabilidad.

### **Tecnología de punta**

La incorporación de tecnología avanzada en el desarrollo y ejecución de proyectos eléctricos permite mejorar la eficiencia, la seguridad y la calidad del trabajo. Desde sistemas de gestión remota hasta técnicas de automatización y energías renovables, la adopción de tecnología de punta posiciona a la empresa como líder innovador en el sector. Esto no solo mejora la competitividad, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y al cumplimiento de las regulaciones ambientales.

### **Alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas son fundamentales para expandir el alcance y las capacidades de una empresa en el sector eléctrico. Colaborar con proveedores, instituciones académicas, organismos gubernamentales y otras empresas

complementarias permite aprovechar sinergias y compartir recursos, conocimientos y tecnologías. Las alianzas estratégicas pueden facilitar el acceso a nuevos mercados, promover la innovación conjunta y diversificar la oferta de servicios. Establecer relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con socios estratégicos crea oportunidades para participar en proyectos más grandes y complejos, aumentando la visibilidad y credibilidad de la empresa. La capacidad de formar alianzas efectivas es un indicador clave de la capacidad de adaptación y crecimiento en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

### **Experiencia y trayectoria**

La experiencia y trayectoria en el sector eléctrico son activos invaluable que inspiran confianza y respaldo. Una empresa con un historial probado en la gestión y construcción de proyectos eléctricos está mejor preparada para enfrentar desafíos complejos y ofrecer soluciones efectivas. La experiencia también se traduce en conocimientos profundos, mejores prácticas y relaciones sólidas con clientes y proveedores, facilitando la consecución de nuevos contratos y oportunidades.

### **Precio**

Si bien el precio es un factor determinante en la competitividad, no debe comprometerse la calidad ni los estándares de servicio. Ofrecer precios competitivos y justos permite atraer nuevos clientes y mantener relaciones comerciales sólidas. Sin embargo, es crucial encontrar un equilibrio entre el precio y el valor percibido por los clientes, asegurando una rentabilidad sostenible y una posición firme en el mercado.

### **Satisfacción del cliente**

En el sector eléctrico, la satisfacción del cliente es un factor crítico que va más allá de la simple entrega de un servicio. Implica comprender las necesidades y expectativas del cliente y superarlas con soluciones efectivas y orientadas al cliente. Una empresa que prioriza la satisfacción del cliente se esfuerza por establecer relaciones duraderas y constructivas, ofreciendo comunicación transparente, atención personalizada y respuestas rápidas a las consultas y preocupaciones del cliente. La retroalimentación

constante y la capacidad de adaptación son clave para mejorar continuamente y mantener altos niveles de satisfacción.

### 3.3.4 Matriz del perfil competitivo

Tabla 14.

Matriz del perfil competitivo

| Factor Clave de éxito                                 |      | Inmeyel |                | Ingelec |                | Uniforce |                |
|-------------------------------------------------------|------|---------|----------------|---------|----------------|----------|----------------|
|                                                       | Peso | Valor   | Peso Ponderado | Valor   | Peso Ponderado | Valor    | Peso Ponderado |
| Calidad del servicio                                  | 0,11 | 4       | 0,44           | 4       | 0,44           | 4        | 0,44           |
| Talento humano                                        | 0,1  | 4       | 0,4            | 4       | 0,4            | 3,5      | 0,35           |
| Financiamiento                                        | 0,09 | 3       | 0,27           | 4       | 0,36           | 4        | 0,36           |
| Amplio portafolio de servicios                        | 0,1  | 3,5     | 0,35           | 4       | 0,4            | 4        | 0,4            |
| Cumplimiento en los tiempos de ejecución del proyecto | 0,12 | 3       | 0,36           | 4       | 0,48           | 3        | 0,36           |
| Tecnología de punta                                   | 0,07 | 2       | 0,14           | 3,5     | 0,245          | 2        | 0,14           |
| Alianzas estratégicas                                 | 0,1  | 3       | 0,3            | 4       | 0,4            | 4        | 0,4            |
| Experiencia y trayectoria                             | 0,11 | 3,5     | 0,385          | 4       | 0,44           | 3,5      | 0,385          |
| Precio                                                | 0,1  | 3,5     | 0,35           | 4       | 0,4            | 4        | 0,4            |
| Satisfacción del cliente                              | 0,1  | 4       | 0,4            | 4       | 0,4            | 4        | 0,4            |
| Totales                                               | 1    |         | 3,395          |         | 3,965          |          | 3,635          |

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

**Figura 21.** Valores Inmeyel perfil competitivo



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

**Figura 22.** Valores Ingelec perfil competitivo



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

**Figura 23.** Valores Uniforce perfil competitivo



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

### **Análisis de resultado**

Después de analizar la matriz del perfil competitivo para cada organización teniendo en cuenta su participación en el mercado, para que INMEYEL SAS pueda adquirir lo mejor de INGELEC y UNIFORCE en la cadena de valor y sus negocios, podría considerar las siguientes estrategias:

Adoptar tecnologías avanzadas en el diseño, construcción y mantenimiento de redes eléctricas para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.}, implementando sistemas de gestión de proyectos y de mantenimiento que permitan una planificación precisa y una ejecución eficiente.

Invertir en el desarrollo continuo del talento humano, capacitándolo en técnicas modernas de ingeniería eléctrica y mecánica, así como en gestión de proyectos, además de fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación, el trabajo en equipo y la mejora continua.

Asegurar que todos los proyectos cumplen con los más altos estándares de calidad y normativas vigentes, tanto a nivel nacional como internacional, implementando procesos de control de calidad rigurosos y realizar auditorías periódicas para verificar el cumplimiento normativo.

Reforzar los programas de responsabilidad social empresarial, enfocándose en el bienestar de la comunidad y la preservación ambiental, integrando prácticas sostenibles en todas las fases de los proyectos, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo positivamente al desarrollo local.

Identificar nichos de mercado o segmentos específicos donde INMEYEL SAS pueda ofrecer soluciones especializadas o personalizadas que diferencien sus servicios de los de sus competidores, como también potenciar la reputación de la empresa como líder en la operación y mantenimiento de redes eléctricas confiables y seguras.

Establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios tecnológicos que complementen las capacidades de INMEYEL SAS y faciliten la adopción de mejores prácticas en la industria eléctrica.

Al momento del proceso de negociación es fundamental contar con preventa y posventa de servicios o productos puesto que se garantiza calidad del servicio en aras de la fidelización de los clientes así:

## **A. Preventa**

### **Identificación de Necesidades**

Contacto Inicial: Establecer un primer contacto con el cliente para comprender sus necesidades específicas en términos de diseño, construcción y mantenimiento de redes eléctricas.

Consultoría Técnica: Ofrecer asesoramiento técnico para ayudar al cliente a definir los requisitos de su proyecto. Esto puede incluir visitas al sitio, estudios de factibilidad y análisis de soluciones posibles.

### **Propuesta de Valor**

Desarrollo de Propuestas: Crear propuestas detalladas que incluyan un alcance claro del proyecto, cronograma, costos estimados, y beneficios esperados.

Presentación de Soluciones Personalizadas: Presentar soluciones adaptadas a las necesidades del cliente, destacando los diferenciadores clave de INMEYEL SAS, como la tecnología utilizada, el enfoque en calidad y sostenibilidad, y la experiencia del equipo técnico.

## **Negociación y Cierre**

**Negociación de Términos:** Discutir y negociar los términos del contrato, asegurando que ambas partes estén de acuerdo con los plazos, costos y expectativas del proyecto.

**Cierre del Acuerdo:** Formalizar el acuerdo con la firma del contrato, asegurándose de que todas las especificaciones y términos estén claramente definidos y aceptados por ambas partes.

## **B. Ejecución del Proyecto**

### **Planificación Detallada**

**Elaboración de Planes de Trabajo:** Desarrollar un plan de trabajo detallado que incluya todas las etapas del proyecto, recursos necesarios, y cronograma.

**Asignación de Recursos:** Asignar los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para la ejecución eficiente del proyecto.

### **Ejecución y Monitoreo**

**Implementación:** Realizar las actividades de diseño, construcción y mantenimiento de acuerdo con el plan de trabajo y las especificaciones del contrato.

**Monitoreo y Control:** Implementar mecanismos de monitoreo y control para asegurar que el proyecto se esté ejecutando según lo planificado, realizando ajustes si es necesario.

## **C. Posventa**

### **Entrega y Validación**

**Entrega Formal:** Entregar el proyecto terminado al cliente, asegurándose de que cumpla con todas las especificaciones y estándares de calidad acordados.

**Validación y Aprobación:** Realizar inspecciones y pruebas finales para validar que el proyecto cumple con los requisitos del cliente, obteniendo su aprobación formal.

## **Soporte y Mantenimiento**

**Soporte Técnico Continuo:** Ofrecer soporte técnico continuo para resolver cualquier problema o consulta que el cliente pueda tener después de la entrega del proyecto.

**Mantenimiento Preventivo y Correctivo:** Proveer servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar el funcionamiento óptimo de las redes eléctricas, minimizando el riesgo de fallos y prolongando la vida útil de las instalaciones.

## **Evaluación y Retroalimentación**

**Evaluación del Proyecto:** Realizar una evaluación post-proyecto para identificar áreas de mejora y aprender de la experiencia.

**Recopilación de Retroalimentación:** Solicitar y analizar la retroalimentación del cliente para entender su nivel de satisfacción y las áreas en las que se puede mejorar.

## **Fidelización del Cliente**

**Programas de Fidelización:** Implementar programas de fidelización que incluyan descuentos, promociones, o servicios adicionales para clientes recurrentes.

**Relación a Largo Plazo:** Mantener una comunicación constante y proactiva con el cliente para fortalecer la relación y fomentar la repetición de negocios.

La calidad del servicio de INMEYEL SAS se destacará por su meticulosa atención a los detalles durante la fase de preventa, garantizando que cada cliente recibirá una solución personalizada que satisfaga plenamente sus necesidades, lo cual se traducirá en una mayor satisfacción y confianza en nuestra empresa. Durante la negociación, mantendremos una comunicación transparente y abierta, asegurando que todos los términos y condiciones sean claramente entendidos y acordados. Este enfoque, combinado con un seguimiento continuo durante la posventa, reforzará la confianza y lealtad de nuestros clientes, estableciendo relaciones sólidas y duraderas. Además, ofreceremos un servicio de alta calidad y soporte técnico continuo, lo que no solo resolverá cualquier problema que pueda surgir, sino que también demostrará nuestro compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. Esta dedicación al servicio postventa y el mantenimiento preventivo y correctivo no solo asegurará el funcionamiento

óptimo de las instalaciones, sino que también fomentará la fidelización del cliente. La lealtad resultante será esencial para el crecimiento sostenido de INMEYEL SAS, ya que los clientes satisfechos serán más propensos a regresar y recomendar nuestros servicios, impulsando así nuestro posicionamiento y éxito a largo plazo en el sector eléctrico.

Una mejor gestión del financiamiento representará una oportunidad significativa de mejora para INMEYEL SAS de varias maneras. Al optimizar el financiamiento, la empresa podrá acceder a recursos necesarios para invertir en tecnología avanzada y capacitación del personal, mejorando la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Con una estructura de financiamiento sólida, INMEYEL SAS también podrá abordar proyectos de mayor envergadura y complejidad, ampliando su cartera de clientes y aumentando su participación en el mercado.

Además, una gestión financiera efectiva permitirá a INMEYEL SAS manejar mejor sus flujos de caja, asegurando que siempre haya suficiente liquidez para cubrir gastos operativos y afrontar imprevistos sin comprometer la estabilidad financiera. Esto contribuirá a reducir costos financieros, como intereses por deudas, permitiendo reinvertir esos ahorros en áreas estratégicas de crecimiento.

Una gestión de financiamiento robusta también mejorará la capacidad de INMEYEL SAS para negociar mejores términos con proveedores y socios comerciales, aprovechando descuentos por pronto pago y estableciendo relaciones más sólidas y confiables. Finalmente, una imagen financiera saludable fortalecerá la confianza de inversionistas y entidades bancarias, facilitando el acceso a líneas de crédito y financiamiento en condiciones más favorables, lo cual es crucial para la sostenibilidad y expansión a largo plazo de la empresa.

Algunos tipos de financiamiento para Inmeyel SAS:

Créditos Bancarios: Préstamos a largo plazo y líneas de crédito

Leasing: Financiero y operativo

Capital de Riesgo e Inversiones Privadas

Algunos tipos de financiamiento para clientes de Inmeyel SAS

Créditos Comerciales a corto plazo

Leasing y Arrendamiento

Financiamiento a través de Proveedores

Ingelec y Uniforce obtienen puntajes alto indicando una variedad sólida de servicios. Inmeyel, puede expandir su portafolio para mejorar su participación en el mercado a través de:

Energías Renovables

Smart Grids y Redes Inteligentes

Instalación y mantenimiento de estaciones de carga para vehículos eléctricos

Servicios de Auditoría Energética y Eficiencia Energética

Consultoría en Gestión de Proyectos

Sistemas de Seguridad y Protección Eléctrica

Las alianzas estratégicas y la experiencia/trayectoria son elementos clave para el éxito en el mercado eléctrico. Ingelec destaca en ambos aspectos, lo que sugiere una posición fuerte para aprovechar oportunidades de crecimiento y desarrollo. Inmeyel y Uniforce también muestran fortalezas en estos factores, aunque podrían beneficiarse de una mayor expansión de alianzas estratégicas y una trayectoria aún más robusta para mejorar su competitividad en el mercado. Este análisis detallado proporciona información valiosa para el benchmarking y el desarrollo de estrategias de mejora en cada empresa

### **3.4 FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.4.1 Identificación de factores de cambio**

##### **Matriz IGO**

La matriz IGO permite identificar los factores claves para el direccionamiento estratégico, a partir de la evaluación de las variables presentadas en las matrices de análisis interno y externo. La evaluación fue realizada por un equipo interdisciplinario de la empresa Inmeyel SAS; conformado por el representante legal, el gerente de proyectos, la directora de HSQ y el ingeniero residente. Las variables se evaluaron según su importancia para la empresa; así como por su gobernabilidad, es decir, el control que se pueda tener sobre las acciones a ejecutar. Los criterios de valoración se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15.

Criterios de valoración y miembros del grupo focal

| CRITERIOS DE IMPORTANCIA |         | CRITERIOS DE GOBERNABILIDAD |         |
|--------------------------|---------|-----------------------------|---------|
| Significado              | Puntaje | Significado                 | Puntaje |
| Muy Importante           | 5       | Fuerte                      | 5       |
| Importante               | 4       | Moderada                    | 3       |
| Duda                     | 3       | Débil                       | 1       |
| Poco importante          | 2       | Nulo                        | 0       |
| Sin importancia          | 1       |                             |         |

**Fuente:** Adaptado de Mojica (2010)

### Selección de variables claves

A continuación, se procedió a explicar las 76 variables identificadas a los miembros del grupo; para luego proceder con su valoración individual en la mesa de trabajo. Los resultados obtenidos se promediaron para cada una de las variables y se registraron en la Tabla 16. De igual forma, se promediaron los valores de las columnas de importancia y gobernabilidad.

Tabla 16.

Matriz de importancia gobernabilidad

| No. | VARIABLE                                    | IMPORTANCIA | GOBERNABILIDAD |
|-----|---------------------------------------------|-------------|----------------|
|     | VARIABLES INTERNAS                          |             |                |
| 1.  | Organización                                | 4           | 5              |
| 2.  | Planeación                                  | 4           | 5              |
| 3.  | Dirección                                   | 4           | 5              |
| 4.  | Evaluación y control                        | 4           | 3              |
| 5.  | Elaboración de proyectos eléctricos         | 5           | 3              |
| 6.  | Nuevos clientes                             | 4           | 3              |
| 7.  | Contrataciones                              | 4           | 5              |
| 8.  | Revisión de presupuesto                     | 4           | 3              |
| 9.  | Coordinación de proyectos                   | 4           | 3              |
| 10. | Ejecución de proyectos                      | 5           | 5              |
| 11. | Programación de obras eléctricas            | 3           | 1              |
| 12. | Alianzas estratégicas                       | 3           | 3              |
| 13. | Publicidad de proyectos                     | 1           | 0              |
| 14. | Gestión de servicio                         | 4           | 3              |
| 15. | Comunicación y relación con los clientes    | 3           | 3              |
| 16. | Comunicación y relación con los proveedores | 5           | 3              |
| 17. | Estrategia de mercadeo                      | 5           | 5              |
| 18. | Presupuesto de obra                         | 3           | 5              |

|     |                                                                                                                             |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 19. | Cronograma desarrollo de obra                                                                                               | 3 | 3 |
| 20. | Diseño de planos                                                                                                            | 2 | 3 |
| 21. | Asignación de personal para desarrollo de obra                                                                              | 3 | 3 |
| 22. | Ejecución de obra y seguimiento de especificaciones técnicas                                                                | 3 | 3 |
| 23. | Manejo de equipos y maquinaria                                                                                              | 2 | 3 |
| 24. | Manejo de bodega                                                                                                            | 3 | 1 |
| 25. | Manejo de inventarios                                                                                                       | 2 | 1 |
| 26. | Selección y promoción del personal                                                                                          | 3 | 3 |
| 27. | Formación                                                                                                                   | 2 | 3 |
| 28. | Remuneración y prestaciones                                                                                                 | 4 | 5 |
| 29. | Comunicación                                                                                                                | 3 | 3 |
| 30. | Higiene y seguridad en el trabajo                                                                                           | 3 | 3 |
| 31. | Lealtad de los colaboradores                                                                                                | 2 | 1 |
| 32. | Experiencia                                                                                                                 | 3 | 3 |
| 33. | Trabajo en equipo                                                                                                           | 3 | 3 |
| 34. | Tiempo de dedicación laboral                                                                                                | 2 | 1 |
| 35. | Clima y cultura organizacional                                                                                              | 2 | 3 |
| 36. | Recursos de crédito                                                                                                         | 1 | 1 |
| 37. | Participación privada                                                                                                       | 1 | 1 |
| 38. | Baja Capacidad de endeudamiento                                                                                             | 1 | 3 |
| 39. | Disponibilidad de fondos internos                                                                                           | 1 | 3 |
| 40. | Apoyo a gerencia técnica y operativa                                                                                        | 4 | 5 |
| 41. | Finanzas de la empresa                                                                                                      | 5 | 3 |
| 42. | Logística de la empresa                                                                                                     | 3 | 1 |
| 43. | Facturación                                                                                                                 | 4 | 3 |
| 44. | Pago a proveedores                                                                                                          | 4 | 5 |
| 45. | Generación de conocimiento del riesgo                                                                                       | 3 | 3 |
| 46. | Reducción del riesgo                                                                                                        | 3 | 1 |
| 47. | Manejo de desastres                                                                                                         | 3 | 0 |
| 48. | Costos de mantenimiento correctivo                                                                                          | 1 | 1 |
| 49. | Amenazas y vulnerabilidad                                                                                                   | 1 | 0 |
|     | VARIABLES EXTERNAS                                                                                                          |   |   |
| 50. | Municipios conectados por su cercanía en la región Abades y buenas vías de acceso entre sus cabeceras municipales           | 1 | 0 |
| 51. | Región con interconexión eléctrica en regular estado                                                                        | 2 | 0 |
| 52. | Región montañosa, que dificultad el desarrollo de actividades de mantenimiento de sus interconexiones eléctricas            | 3 | 0 |
| 53. | Alta Presencia de vegetación en servidumbre                                                                                 | 3 | 3 |
| 54. | Altos costos de inversión por la dispersión de la población y el difícil acceso por condiciones geográficas y topográficas. | 4 | 3 |
| 55. | Variabilidad del clima con temporadas de fuertes lluvias y sequías, con riesgos de inundaciones, deslizamientos generando   | 1 | 1 |

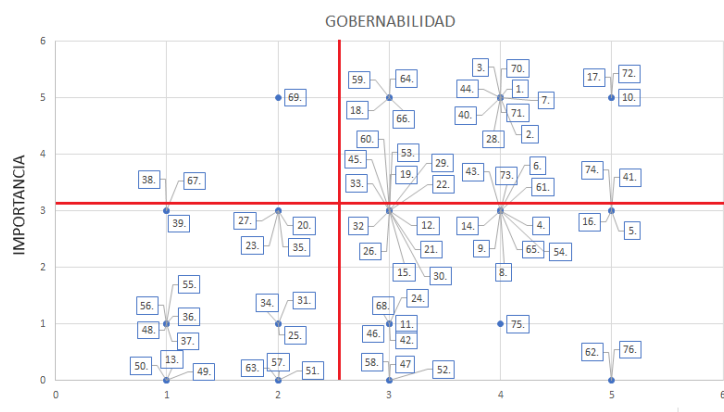
|     |                                                                                                                                                                 |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|     | alteraciones en el tiempo de desarrollo de proyectos                                                                                                            |   |   |
| 56. | Alta nubosidad lo que ocasiona baja visibilidad y descargas eléctricas en la red.                                                                               | 1 | 1 |
| 57. | Aumento de la inseguridad y delincuencia por la presencia de grupos al margen de la ley y delincuencia común.                                                   | 2 | 0 |
| 58. | Migración a ciudades principales. Tendencia de los jóvenes a establecerse en la zona urbana en busca de oportunidades laborales                                 | 3 | 0 |
| 59. | Bajos niveles de escolaridad, que dificulta encontrar personal técnico y administrativo para el desarrollo de las actividades de Inmeyel SAS en campo           | 3 | 5 |
| 60. | Cultura del no pago y fraude del servicio de energía eléctrica, afectando la estabilidad del proyecto                                                           | 3 | 3 |
| 61. | Presencia de conflicto por el uso de la servidumbre                                                                                                             | 4 | 3 |
| 62. | Aumento en el precio de los materiales de obra                                                                                                                  | 5 | 0 |
| 63. | Presencia de actividades en minería artesanal, café, caña panelera que demandan energía eléctrica                                                               | 2 | 0 |
| 64. | Posibilidad de financiamiento por parte de la nación a través del Sistema General de Participaciones-SGP y regalías.                                            | 3 | 5 |
| 65. | Articulación de los procesos de planeación del sector eléctrico con el FAEL fondo de apoyo financiero para la energización de las zonas rurales interconectadas | 4 | 3 |
| 66. | Baja Capacidad para estructurar y ejecutar proyectos, por la falta de estudios y la deficiencia en los diseños.                                                 | 3 | 5 |
| 67. | Predios en falsa tradición, que limitan legalización de la servidumbre                                                                                          | 1 | 3 |
| 68. | Aceptación de las comunidades a los proyectos eléctricos                                                                                                        | 3 | 1 |
| 69. | limitación en asignación de suspensión de transmisión de energía eléctrica por parte del operador de red                                                        | 2 | 5 |
| 70. | Actividad Laboral de alto riesgo que requiere formación en seguridad y salud en el trabajo, así como afiliación a la ARL                                        | 4 | 5 |
| 71. | Alianzas estratégicas con las comunidades para la formulación de proyectos                                                                                      | 4 | 5 |

|                  |                                                                                                                                                                                         |            |            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| 72.              | Disponibilidad de sistemas de información para la gestión de la empresa en las áreas de contabilidad, facturación, Logística, comunicación con el cliente, Gestión documental, gerencia | 5          | 5          |
| 73.              | Adopción de metodologías y tecnologías acordes a las económicas, sociales y ambientales de la zona rural.                                                                               | 4          | 3          |
| 74.              | Análisis técnico y financiero que permita elegir tecnologías apropiadas para el desarrollo de los proyectos de energía eléctrica in situ                                                | 5          | 3          |
| 75.              | Ausencia de mecanismos de certificación, acreditación o validación de nuevas alternativas tecnológicas en el sector.                                                                    | 4          | 1          |
| 76.              | Condiciones inadecuadas de las instalaciones eléctricas en las subregiones del departamento de Nariño                                                                                   | 5          | 0          |
| <b>Promedios</b> |                                                                                                                                                                                         | <b>3.1</b> | <b>3.6</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

A partir de esta información, se procedió a graficar los puntos en un diagrama de dispersión empleando el MicrosoftExcel. La gráfica se dividió en cuatro secciones a partir de los promedios encontrados para la importancia y gobernabilidad. Las variables estratégicas corresponden a las del cuadrante superior derecho, las cuales presentan los mayores valores de importancia y gobernabilidad, tal como se muestra en la figura 24.

Figura 24. Matriz de importancia gobernabilidad



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## Dimensiones estratégicas

Las 16 variables claves identificadas se agruparon en dimensiones estratégicas; las cuales representan un conjunto de variables homogéneas donde es posible formular una estrategia común. A partir del trabajo realizado con el panel de expertos se identificaron las siguientes dimensiones: planeación estratégica, dirección, financiera, talento humano, ambiental y operativa. Las variables correspondientes a cada dimensión se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17.

Dimensiones de las variables estratégicas

| DIMENSIÓN              | No. | VARIABLE                                                                                                                                                                                |
|------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VARIABLES INTERNAS     |     |                                                                                                                                                                                         |
| Proceso Gerencial      | 1   | Organización                                                                                                                                                                            |
|                        | 2   | Planeación                                                                                                                                                                              |
|                        | 3   | Dirección                                                                                                                                                                               |
|                        | 7   | Contrataciones                                                                                                                                                                          |
|                        | 10  | Ejecución de proyectos                                                                                                                                                                  |
| Proceso Comercial      | 17  | Estrategia de mercadeo                                                                                                                                                                  |
| Proceso Operativo      | 18  | Presupuesto de obra                                                                                                                                                                     |
| Proceso Recurso humano | 28  | Remuneración y prestaciones                                                                                                                                                             |
| Proceso administrativo | 40  | Apoyo a gerencia técnica y operativa                                                                                                                                                    |
|                        | 44  | Pago a proveedores                                                                                                                                                                      |
| VARIABLES EXTERNAS     |     |                                                                                                                                                                                         |
| Socio económicas       | 59  | Bajos niveles de escolaridad, que dificulta encontrar personal técnico y administrativo para el desarrollo de las actividades de Inmeyel SAS en campo                                   |
| Políticas y jurídicas  | 64  | Posibilidad de financiamiento por parte de la nación a través del Sistema General de Participaciones-SGP y regalías.                                                                    |
|                        | 66  | Baja Capacidad para estructurar y ejecutar proyectos, por la falta de estudios y la deficiencia en los diseños.                                                                         |
|                        | 70  | Actividad Laboral de alto riesgo que requiere formación en seguridad y salud en el trabajo, así como afiliación a la ARL                                                                |
|                        | 71  | Alianzas estratégicas con las comunidades para la formulación de proyectos                                                                                                              |
| Tecnológicas           | 72  | Disponibilidad de sistemas de información para la gestión de la empresa en las áreas de contabilidad, facturación, Logística, comunicación con el cliente, Gestión documental, gerencia |

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

Con lo anterior se puede observar que existe una gran posibilidad que la empresa INMEYEL SAS puede tener una buena participación en el mercado puesto que dentro de sus proceso administrativo, operativo y comercial se identifican variables que permitirán a la empresa ser más competitiva y mejorar su proceso de participación en la región. Ahora bien, con el proceso gerencial es importante que el equipo de trabajo desarrolle habilidades de planeación, organización y dirección porque serán variables clave en la construcción de nuevos proyectos para ejecutar.

### 3.4.2 Análisis DOFA

Esta etapa cumple un papel importante en el direccionamiento estratégico, puesto que ayuda a comprender las dimensiones claves que influyen en crecimiento y posicionamiento de la empresa INMEYEL SAS. El análisis DOFA permitirá definir acciones estratégicas a partir de las variables críticas identificadas en el ANÁLISIS IGO. Adicionalmente, se incluyen las variables estratégicas establecidas a partir del modelo de las cinco fuerzas competitivas para el sector de eléctrico. Lo anterior, permitirá aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades del entorno, así mismo, contribuirá a aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas, tal como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18.

Matriz DOFA para el direccionamiento estratégico de la empresa INMEYEL SAS.

|                             | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                     | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entorno socioeconómico      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de escolaridad, que dificulta encontrar personal técnico y administrativo para el desarrollo de las actividades de Innmeyel SAS en campo.</li> </ul>                   |
| Entorno político y jurídico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de financiamiento por parte de la nación a través del Sistema General de Participaciones-SGP y regalías.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad para estructurar y ejecutar proyectos, por la falta de estudios y la deficiencia en los diseños.</li> <li>• Actividad laboral de alto riesgo, que requiere</li> </ul> |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con las comunidades para la formulación de proyectos.</li> </ul>                                                                                                              | formación en seguridad y salud en el trabajo, así como afiliación a la ARL.                                                                                                                                                                          |
| Entorno tecnológico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de sistemas de información para la gestión de la empresa en las áreas de contabilidad, facturación, Logística, comunicación con el cliente, Gestión documental, gerencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| Entorno competitivo    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rentabilidad del sector</li> <li>• Disponibilidad de productos energéticos sustitutos en el futuro próximo.</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores con alto posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Necesidad de alto capital para el desarrollo de proyectos</li> <li>• Acceso a tecnologías de punta por parte de los competidores</li> </ul> |
|                        | <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                            | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proceso gerencial      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa planeación en la formulación de nuevos proyectos.</li> <li>• Falta de un proceso de contratación para la ejecución de varios proyectos simultáneos.</li> </ul>                                       |
| Proceso comercial      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de una estrategia de mercadeo para el portafolio de servicios de la empresa.</li> </ul>                                                                                                            |
| Proceso operativo      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado análisis de riesgos para el cronograma de la obra.</li> <li>• No se cuenta con un stock de inventario para la ejecución de los proyectos.</li> </ul>                                             |
| Proceso Recurso humano | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad de los colaboradores</li> <li>• Buen clima y cultura organizacional.</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja cualificación técnica del talento humano disponible.</li> </ul>                                                                                                                                        |

|                        |                                                     |                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso administrativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaza planeación de la logística para los proyectos.</li> <li>• Financiamiento del proyecto a través de crédito por la falta de recursos propios.</li> </ul> |
|------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

A partir de los resultados del análisis DOFA, se formulan las estrategias y acciones para el fortalecimiento de la empresa INMEYEL SAS. Para ello, se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; preguntándose: ¿Cómo convertir una amenaza en oportunidad?, ¿Cómo aprovechar una fortaleza?, ¿Cómo anticipar el efecto de una amenaza?, y ¿Cómo prevenir el efecto de una debilidad? Al confrontar cada una de las variables estratégicas claves para el éxito de la organización, aparecen las estrategias: FO – FA – DO – DA, también conocidas como estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias de reorientación y estrategias de supervivencia, respectivamente. Las estrategias identificadas se relacionan en la tabla 19.

Tabla 19.

Estrategias identificadas para la empresa INMEYEL SAS.

| ESTRATEGIAS FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ESTRATEGIAS FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un departamento dentro de la empresa, encargado de la revisión de convocatorias y la creación alianzas estratégicas para la formulación de proyectos.</li> <li>• Ampliar el portafolio de servicios de la empresa que incluya proyectos de alta tensión y de energías alternativas.</li> <li>• Adquisición de sistemas de información para la gestión administrativa de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las nuevas tecnologías para el trabajo en el sector eléctrico, con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa.</li> <li>• Fortalecer programas de formación continua para la seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>• Consolidar un equipo de trabajo de planta con funciones claramente definidas.</li> </ul> |
| ESTRATEGIAS DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ESTRATEGIAS DA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un departamento de mercadeo y comunicaciones para mejorar el posicionamiento de la empresa en la región.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los tiempos de ejecución de cada proyecto en relación con los recursos de la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación continua del talento humano para la formulación y ejecución de proyectos.</li> <li>• Certificación de los trabajadores de acuerdo de la normatividad vigente de instalaciones eléctricas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las competencias gerenciales para la formulación y ejecución de los proyectos.</li> <li>• Consolidar la gestión financiera de la empresa para contar con capital de inversión.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

### 3.4.3 Revisión de la filosofía institucional

En la actualidad, INMEYEL ha establecido una filosofía institucional que engloba la misión, visión y objetivos institucionales, La elaboración de esta filosofía institucional se fundamentó en el análisis DOFA y en el Benchmarking que servirán como base para la creación del mapa estratégico.

#### Misión

Es la formulación clara y explícita de los propósitos de Inmeyel, los actores y los logros que pretenden alcanzarse; dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el propósito fundamental de la empresa?, ¿Cuál es nuestro valor agregado?, ¿Cuáles son nuestros servicios?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué valores y principios guían las actividades de la empresa? (Serna, 2014).

#### Visión

Señala la ruta de navegación o el camino para lograr el desarrollo sostenible de la empresa brindando una imagen positiva y alentadora de una meta posible, de una forma integradora, amplia y detallada. Se respondió a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la empresa?, ¿Cómo te gustaría ser reconocido por tus clientes y stakeholders?, ¿Cómo te diferenciarás en el mercado del futuro? y ¿Qué clase de talento humano sería necesaria?, ¿Qué impacto positivo busca tener la empresa en su entorno? Los resultados obtenidos se sintetizan en la Tabla 20.

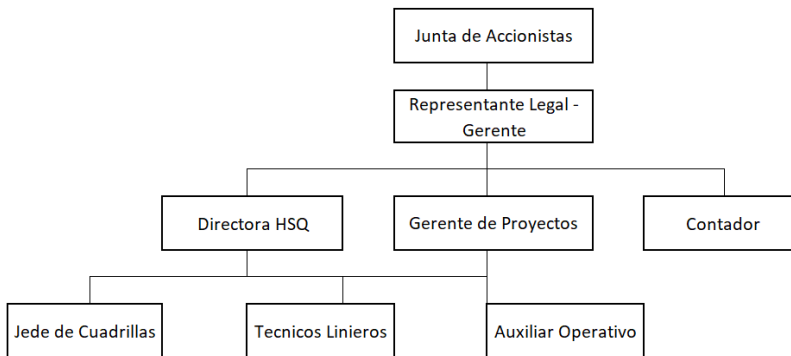
Tabla 20.

Filosofía institucional INMEYEL SAS.

| ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | MEJORADA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Misión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico en el sector urbano y rural y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico. La compañía ejerce esta misión bajo los principios de neutralidad, transparencia, independencia y eficiencia económica con el objetivo de contribuir a prestar un servicio eléctrico seguro, eficiente y de calidad. Tiene desarrollo de las siguientes actividades, las cuales están enmarcadas dentro del mercado público y privado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de obras civiles, eléctricas y arquitectónicas</li> <li>- Gerencia y coordinación de proyectos</li> <li>- Consultoría de obras civiles y arquitectónicas</li> </ul>                                                                                                                                                              | <p>La misión de Inmeyel es garantizar un suministro eléctrico seguro y eficiente en entornos urbanos y rurales. Nos comprometemos con la neutralidad, transparencia e independencia para ofrecer servicios de construcción, gerencia y consultoría en obras civiles y eléctricas tanto en el sector público como privado</p>                                                                                   |
| Visión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Visión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Empresa líder en el transporte y la operación de redes eléctricas, en el año 2019, se busca ser reconocida a nivel Departamental y poder así ofrecer un servicio de máxima calidad, realizar una gestión ética y responsable, mantener un firme compromiso con el desarrollo sostenible y generar valor para todos nuestros grupos de interés, con un portafolio de negocios que incluyen proyectos de carácter estatal y privado entre los cuales los más importantes están orientados a la construcción de obras civiles, prestación de servicios de ingeniería eléctrica, gerencia de proyectos, desarrollados con un enfoque total de calidad, en dónde lo importante es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, teniendo como compromiso el respeto por el aspecto ambiental, el mantenimiento de los mejores estándares de seguridad industrial y el más adecuado clima organizacional</p> | <p>Ser la empresa líder a nivel departamental en soluciones integrales de ingeniería eléctrica y construcción sostenible, reconocida por nuestra innovación, calidad y compromiso con el desarrollo humano y ambiental. Nos esforzamos por impulsar la transformación del sector eléctrico, ofreciendo servicios de vanguardia que contribuyan al bienestar de nuestras comunidades y al progreso del país</p> |

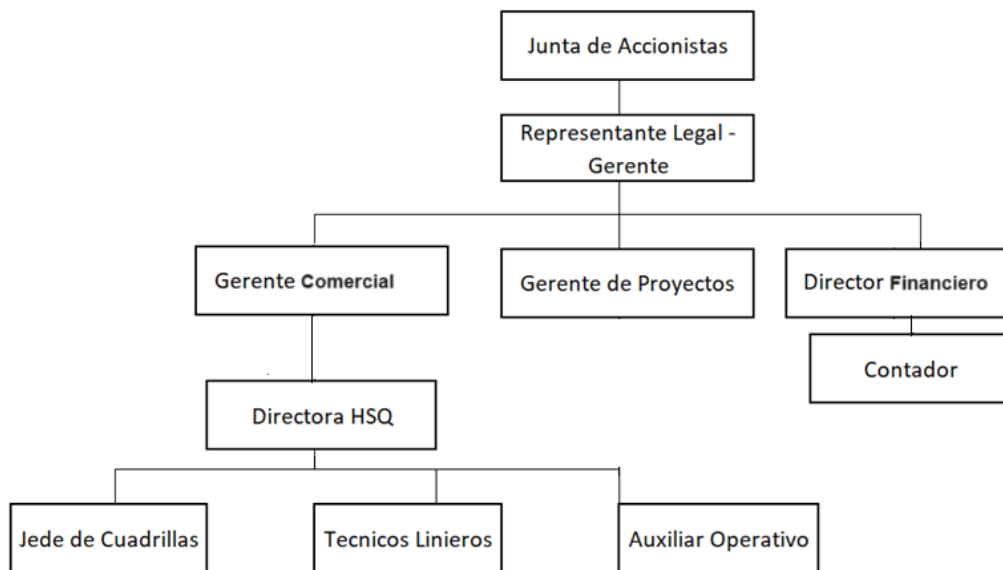
**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Figura 25. Estructura organizacional actual



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Figura 26. Estructura organizacional mejorada



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

### 3.5 ESTRATEGIAS Y ACCIONES

#### 3.5.1 Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una herramienta visual que representa la estrategia de una organización de manera clara y concisa. Suele ser utilizado en el contexto de la gestión estratégica para comunicar cómo la organización planea lograr sus objetivos y

cumplir con su misión. Está diseñado para mostrar las relaciones causa-efecto entre los diferentes elementos estratégicos de una empresa como se demuestra en la tabla 21.

Tabla 21.

Mapa estratégico.

| Inmeyel SAS               |                                                                          |                                                             |                                                                         |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Perspectiva               | Objetivo estratégico                                                     | Medida                                                      | Iniciativa estrategica                                                  |
| Financiera                | Maximizar el retorno de la inversión (ROI) en proyectos eléctricos       | Incremento en la rentabilidad de los proyectos eléctricos   | Optimizar la gestión de costos y presupuestos en proyectos clave        |
| Del cliente               | Mejorar la satisfacción del cliente en la ejecución de obras eléctricas  | Índice de satisfacción del cliente en proyectos finalizados | Implementar estándares de calidad y seguridad superiores en las obras   |
| Procesos internos         | Optimizar la eficiencia operativa en la construcción de redes eléctricas | Reducción del tiempo de ejecución de proyectos              | Automatización de procesos y mejora continua de la gestión de proyectos |
| Aprendizaje y Crecimiento | Desarrollar capacidades innovadoras en ingeniería eléctrica              | Número de nuevas tecnologías implementadas en proyectos     | Fomentar la formación técnica y el desarrollo profesional del equipo    |

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

### 3.5.2 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta utilizada para supervisar y evaluar el progreso de las estrategias planificadas, evaluando el nivel de cumplimiento de cada una mediante indicadores, metas y responsables definidos en plazos específicos como se evidencia en la tabla 22. Como un modelo de gestión integral, esta herramienta facilita la integración entre la formulación estratégica y su implementación, además de comunicar la visión de la empresa al establecer prioridades que buscan lograr una propuesta de valor distintiva.

Tabla 22.

Mapa de estrategias

| ESTRATEGIA                    | Objetivo                                       | ACTIVIDADES                                                                   | INDICADORES / PRODUCTOS                    | META (AÑO) | RESPONSABLES         | CRONOGRAMA |
|-------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|----------------------|------------|
| Estrategias Financieras       | Mejorar la gestión del presupuesto de obra     | Revisar y optimizar el presupuesto asignado a cada proyecto                   | Índice de desviación presupuestaria        |            | Director Financiero  | 2024_2     |
|                               |                                                | Implementar controles financieros para la ejecución eficiente de los recursos | Ratio de rentabilidad por proyecto         |            |                      | 2024_2     |
| Estrategias de Competitividad | Desarrollar una estrategia de mercado efectiva | Realizar estudios de mercado y análisis de la competencia                     | Crecimiento en la cuota de mercado         |            | Gerente Comercial    | 2025_1     |
|                               |                                                | Definir propuestas de valor diferenciadas                                     | Índice de satisfacción del cliente         |            |                      |            |
| Estrategias de Productividad  | Optimizar el proceso de ejecución de proyectos | Establecer metodologías ágiles de gestión de proyectos                        | Tasa de cumplimiento de hitos del proyecto |            | Gerente de proyectos | 2025_1     |
|                               |                                                | Capacitar al equipo en técnicas de eficiencia operativa                       | Reducción de tiempos de ejecución          |            |                      | 2025_1     |

|                                       |                                                                   |                                                             |                                                   |  |                              |        |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--|------------------------------|--------|
| Estrategias de Calidad                | Mejorar la capacitación y remuneración del personal técnico       | Ofrecer programas de formación y desarrollo continuo        | Nivel de satisfacción del empleado                |  | Director de Recursos Humanos | 2025-2 |
|                                       |                                                                   | Revisar y ajustar los paquetes de beneficios y remuneración | Reducción del índice de rotación de personal      |  |                              | 2025-2 |
| Estrategias de Responsabilidad Social | Implementar políticas de apoyo a la comunidad y al medio ambiente | Desarrollar programas de responsabilidad social empresarial | Impacto social medido por programas implementados |  | Gerente General              | 2025-2 |
|                                       |                                                                   | Incorporar prácticas sostenibles en las operaciones         | Reducción del impacto ambiental                   |  |                              | 2025-2 |

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

#### **4. CONCLUSIONES**

El diagnóstico estratégico de INMEYEL SAS mediante el uso del diamante competitivo, las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor ha proporcionado una comprensión profunda de sus fortalezas internas, así como de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno externo. Este análisis estratégico no solo ha destacado los activos críticos y capacidades distintivas de la empresa, sino que también ha identificado áreas clave para mejorar y posibles riesgos a mitigar. Estos insights estratégicos son fundamentales para orientar decisiones informadas y estrategias efectivas que fortalezcan la posición competitiva de INMEYEL SAS en el sector eléctrico de Nariño.

El análisis estratégico integral basado en la matriz IGO y el análisis DOFA ha permitido a INMEYEL SAS identificar de manera precisa las variables críticas que afectan su desempeño y resultados operativos. Este enfoque sistemático ha revelado tanto las fortalezas internas que la empresa puede capitalizar, como las debilidades que requieren atención inmediata. Además, ha proporcionado una evaluación detallada de las oportunidades emergentes en el mercado y las amenazas potenciales que podrían impactar su posicionamiento estratégico. Estos hallazgos estratégicos son fundamentales para la formulación de estrategias adaptativas y proactivas que aseguren el crecimiento sostenido y la competitividad de INMEYEL SAS en el panorama empresarial actual.

INMEYEL SAS puede mejorar su competitividad en el sector eléctrico de Nariño mediante la adopción de mejores prácticas identificadas a través del benchmarking con líderes del sector como INGELEC y UNIFORCE. Al enfocarse en la calidad del servicio, atención al cliente y eficiencia operativa, la empresa puede consolidar su reputación y capturar nuevas oportunidades de negocio, asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

La optimización de las estrategias financieras es clave para el futuro de INMEYEL SAS. Al mejorar la gestión de financiamiento interno y externo, la empresa podrá expandir

su portafolio de servicios y mejorar su participación en el mercado. Esto incluye la implementación de planes de financiamiento atractivos para los clientes y la negociación de términos favorables con proveedores e inversionistas, asegurando un flujo de caja estable y oportunidades de inversión estratégica.

## **5. RECOMENDACIONES**

INMEYEL SAS debería priorizar la implementación de programas integrales de calidad del servicio. Esto implica ofrecer soluciones personalizadas desde la preventa hasta la posventa, garantizando la satisfacción del cliente y construyendo relaciones basadas en la confianza y transparencia. Estas medidas no solo fortalecerán la fidelización de los clientes existentes, sino que también atraerán nuevos clientes, impulsando el crecimiento y la reputación de la empresa en el mercado

La empresa debe seguir explorando oportunidades para mejorar su estructura financiera. Esto incluye diversificar fuentes de financiamiento, mantener una gestión eficiente del capital de trabajo y buscar inversionistas estratégicos que compartan su visión de crecimiento a largo plazo. Al alinear estas estrategias con sus objetivos estratégicos, INMEYEL SAS podrá capitalizar las oportunidades del mercado y mitigar riesgos financieros, asegurando un desarrollo robusto y sostenible en el tiempo.

## 6. REFERENCIAS

Arteaga Noguera, L. E., & Burbano Narváez, J. E. (2018). Formulación del plan de direccionamiento estratégico de la junta administradora de acueducto y alcantarillado La Laguna Centro vereda La Playa y alto San Pedro (ASOJALCEP) municipio de Pasto para el periodo 2019-2024.

Bermúdez Cortes, A. F. (2021). Modelo de planeación estratégica para pyme del sector construcción.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson educación.

Betancourt, B. (2014). Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.

Bunge (1981). Sistemas Sociales. Edit Sudamericana S.A. Buenos Aires.

CEDENAR – Centrales eléctricas de Nariño (2017). Informe de Gestión.  
<https://www.cedenar.com.co/images/pdf/Infogestion17.pdf>

CREG – Comisión de regulación de energía y gas (2019). Objetivos.  
<http://www.creg.gov.co/index.php/creg/quienes-somos/objetivo>

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación.

Energía de Pereira (2019). Glosario. <http://www.eep.com.co/informacion-al-ciudadano/datos-de-interes/glosario?showall=1&limitstart=>

EPM – Empresas Públicas de Medellín (2019). Transmisión y distribución de energía.  
[https://www.epm.com.co/site/clientes\\_usuarios/clientes-y-usuarios/nuestros-servicios/energ%C3%ADa/distribuci%C3%B3n](https://www.epm.com.co/site/clientes_usuarios/clientes-y-usuarios/nuestros-servicios/energ%C3%ADa/distribuci%C3%B3n)

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson educación.

Franklin Fincowsky, E. B. (2022). Organización de empresas. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=22474>

Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D.(2023). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=32928>

Kaplan R. & Norton D. (2002). Cuadro de mando integral (The balanced scorecard). Barcelona: Gestión 2000.

Lliulli Tuanama, D. C., & Pérez Canales, M. L. (2023). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE LIMA. ORIZONTE MPRESARIAL, 10(2), 31–44. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2662>

Méndez, C. (1988). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables, Administrativas. Colombia: McGrawHill.

PERS Nariño – Plan de energización rural del departamento de Nariño (2014). Diagnóstico energético y social del departamento de Nariño. <http://sipersn.udenar.edu.co:90/sipersn/docs/DocumentosAnalisisdeInformacion/DiagnosticoEnergeticoySociadelDepartamento.pdf>

Porter, M (1982), Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Porter, Michael. (1980). Competitive strategy. Free Press, 398 p.

Quinteros, J. & Hamann, A. (2017). Planteamiento estratégico prospectivo. Métodos MACTOR y SMIC. ECOE ediciones.

Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación (5ta. ed.). McGraw Hill.

Serna, H., (2014), Gerencia estratégica. Panamericana editorial.

Soledispa Ventura, K. I. (2024). "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, AGENCIA JIPIJAPA" (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A. (2023). Administración Estratégica. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=31450>

Trujillo Rojas, A. (2021). Propuesta de marketing estratégico para la empresa proveedora de servicios de construcción y obra civil en la ciudad de Cali, Ingecon del Valle SAS.

Vargas, G., Johan, E., & Gómez Cáceres, D. F. (2023). Propuesta de la creación de ventaja competitiva en la Empresa de Construcción Anclatech SAS, a través de la planeación estratégica en Bogotá, DC.

Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2022). Administración. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=18495>