

PLAN ESTRATÉGICO UNIDAD DE MULTISERVICIOS

EMMANUEL Z CUBILLOS ARENAS

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración

Director del trabajo de Grado:

ANA CRISTINA GONZALEZ

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y

Económicas

Santiago de Cali, Diciembre 2014

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	7
1. MODELO DE NEGOCIO	10
1.1. Componentes Modelo Canvas	10
1.1.1. Descripción de la organización	10
1.1.2. Segmento de clientes	11
1.1.3. Propuesta de Valor	11
1.1.4. Canales	12
1.1.5. Relación con los clientes	12
1.1.6. Flujo de ingresos	12
1.1.7. Recursos clave	13
1.1.8. Actividades clave	13
1.1.9. Socios clave	13
1.1.10. Estructura de costos	14
1.2. Modelo de Análisis de Magreta	15
2. ANALISIS ESTRATEGICO	17
2.1. Análisis Externo	17
2.1.1. Análisis del Ambiente General	17
2.1.2. Análisis de Industria	21
2.1.3. Conclusión Análisis Externo	27
2.2. Análisis Interno	30
2.2.1. Análisis de la Cadena de Valor	30
2.2.2. Análisis de Recursos y Capacidades	36
2.2.3. Análisis Financiero	39

2.2.4. Análisis Competitivo	41
2.2.5. Conclusión Análisis Interno	42
2.3. Diagnóstico: DOFA Extendida	45
3. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	47
3.1. Misión	47
3.2. Visión	48
3.3. Valores	49
3.4. Objetivos Estratégicos	49
4. IMPLEMENTACIÓN BALANCED SCORECARD	51
4.1. Mapa Estratégico	51
4.2. Tablero de Control	54
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXOS	60
Anexo 1. Organigrama EPSA	60
Anexo 2. Matriz DOFA Extendida	61

RESUMEN

Este proyecto de grado formula una propuesta de plan estratégico para la Unidad de Multiservicios, parte de la Empresa de Energía del Pacífico S.A. El objetivo es satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a la fidelización del mercado empresarial atendido, teniendo en cuenta las condiciones de alta competencia en el que se encuentra este grupo de clientes y sus características específicas y que los hacen demandantes de soluciones con un alto nivel de servicio.

Para abordar este trabajo, se evalúa inicialmente el modelo de negocios actual de la Unidad, a través, de la revisión de los componentes del Canvas y respondiendo a las preguntas que plantea el modelo de análisis de Magreta, pasando luego al Análisis Estratégico tanto Externo como Interno, de las conclusiones de este análisis se sintetiza el diagnóstico de la Unidad por medio de la Matriz DOFA ampliada, a partir de este se plantean la misión, la visión y los objetivos estratégicos del plan así mismo se presenta el mapa estratégico y el balanced scorecard con el que se haría el seguimiento a la gestión en las diferentes perspectivas y finalmente se proponen una serie de conclusiones y recomendaciones para motivar la ejecución de la estrategia.

PALABRAS CLAVE

Plan Estratégico, Multiservicios, mercado de energía, fidelización, diferenciación.

ABSTRACT

This graduation project formulates a proposed strategic plan for Multiservicios Unit, part of the Empresa de Energía del Pacífico S.A. The aim is to meet the needs of the company in terms of loyalty attended business market, taking into account the conditions of high competition in which is this group of customers and their specific characteristics, which make applicants solutions with high level of service.

To address this work, initially evaluates the current business model of Unity, through, a review of the components of Canvas and responding to questions planet Magreta study model, then going to both External and Strategic Analysis Internally, the conclusions of this analysis a diagnosis of the unit is synthesized through the SWOT Matrix enlarged, starting this mission, vision and strategic objectives of the plan are raised likewise the strategy map and balanced presented scorecard with the track management in different perspectives and finally make some conclusions and recommendations to encourage the implementation of the strategy are proposed.

KEYWORDS

Strategic Plan, Multiservice, market power, loyalty, differentiation.

INTRODUCCIÓN

El marco regulatorio dinámico que rige la actividad eléctrica en el país, las condiciones cambiantes del entorno y los nuevos hábitos de consumo, obligan a los diferentes agentes que participan en dicha actividad a evaluar su posición estratégica de manera periódica, con estos antecedentes, surge la posibilidad de formular un plan estratégico para la Unidad de Multiservicios que le proporcione los elementos necesarios para cumplir con las expectativas de la Empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P. (EPSA).

Los cambios en el marco regulatorio han adquirido una dinámica vertiginosa desde comienzos de la década de 1990, inicialmente impulsados por las crisis económicas que experimentaban algunas de las empresas de energía hasta entonces de carácter público, agravadas con la ocurrencia del fenómeno ENSO 1991-1992 (“El Niño – Oscilación del Sur), que condujo al apagón de 1991.

Estas situaciones coyunturales precipitan la promulgación de las Leyes 142 (Ley de Servicios Públicos) y 143 (Ley de Electricidad) de 1994, la cuales, con la gestión de la Comisión Reguladora de Gas y Energía (CREG), crearían las condiciones para el desarrollo del mercado y la modernización del sector, permitiendo y atrayendo la participación del capital privado, como resultado de esto surgen empresas como EPSA, CODENSA y varios comercializadores de energía eléctrica.

De otro lado, la evolución de la matriz productiva del país ha generado una transformación constante, tanto en las condiciones del entorno industrial y comercial, como en los hábitos de consumo, llevando a los clientes a buscar las mejores condiciones que incrementen su competitividad. Con el propósito de satisfacer estos requerimientos, EPSA en el marco de la Gerencia Comercial cuenta con la Unidad de Multiservicios, cuya gestión busca contrarrestar los ataques de la competencia, generar vínculos con los clientes y desarrollar su gestión en función de la fidelización del mercado.

Desarrollar el plan estratégico aplicando las herramientas administrativas para la evaluación de los entornos: Externo, competitivo y de la organización, realizar el diagnóstico y formular una propuesta que busque satisfacer las necesidades identificadas, permite poner en práctica conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración como lo son: Pensamiento Estratégico (plantear soluciones integrales y acciones estratégicas que contribuyan a la solución de las necesidades), Gestión de cliente, Entorno Competitivo (identificar la competencia y evaluar amenazas y oportunidades), Liderazgo (desarrollo de competencias), además de la aproximación en la práctica a las teorías estudiadas y revisadas durante la formación.

El proyecto se estructura de siguiente manera: En el capítulo 1, se presenta el análisis del modelo de negocio actual de la Unidad de Multiservicios, respondiendo a los componentes del modelo Canvas y contestando las preguntas del modelo planteado por Magreta (Magreta, 2002); en el capítulo 2, se desarrolla el análisis estratégico,

iniciando con el análisis externo, el cual se soporta en herramientas como el PEST y las Cinco fuerzas de Porter, seguido por el análisis interno, donde se emplean herramientas como la cadena de valor, el análisis de recursos y capacidades, el análisis financiero y el análisis de competitividad. Este capítulo finaliza con un diagnóstico sintetizado en una matriz DOFA extendida; el capítulo 3 presenta la propuesta de misión, visión, valores y objetivos estratégicos; en el capítulo 4 se desarrolla el Balanced Scorecard, el mapa estratégico y tablero de control; finalmente las conclusiones y recomendaciones sobre la implementación del plan estratégico se formulan en el capítulo 5.

1. MODELO DE NEGOCIO

Para el análisis del modelo de negocio actual, se presentan a continuación los componentes del modelo Canvas, seguido de las respuestas a las preguntas planteadas por el modelo de análisis de Magreta (Magreta, 2002).

1.1. Componentes Modelo Canvas

1.1.1. Descripción de la organización

Como se mencionó anteriormente la Unidad de Multiservicios, hace parte de la Gerencia Comercial de la Empresa de Energía del Pacífico S.A. (EPSA) y es la encargada de administrar el portafolio de productos y servicios de valor agregado para los clientes.

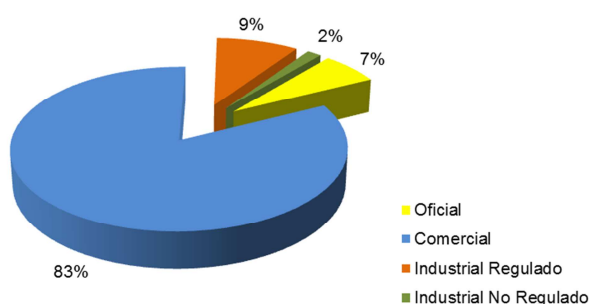
Los productos y servicios mencionados, están orientados al mercado empresarial, es decir, a los clientes industriales regulados, industriales no regulados y comerciales de grandes consumos energéticos, este portafolio incluye entre otros, los siguientes productos: Alquiler y venta de equipos, calibración de equipos de medición, pruebas técnicas, consultorías para uso óptimo del recurso energético, iluminación, factor de potencia, proyectos de electrificación y mantenimiento de equipos e instalaciones.

Dentro del organigrama de EPSA, la unidad de Multiservicios se encuentra enmarcada dentro de la estructura de la Gerencia Comercial, el detalle se puede observar en el Anexo 1.

1.1.2. Segmento de clientes

El mercado empresarial atendido por EPSA y que su vez es el mercado potencial sobre el cual desarrolla sus labores la unidad de Multiservicios y es considerado el mercado en competencia, se presenta en la gráfica 1.

Gráfica 1. Composición del mercado empresarial de EPSA con corte a diciembre de 2013.



Fuente: Reporte integrado de gestión (EPSA, 2013)

Actualmente son clientes de la Unidad de Multiservicios 3824 clientes, que hacen parte del mercado empresarial. No obstante, el mercado en competencia alcanza un potencial de 35794 clientes, de ahí la importancia de desarrollar un plan estratégico que permita ampliar la cobertura actual y llegar a un número mayor de clientes.

1.1.3. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Multiservicios es prestar servicios y entregar productos complementarios al suministro de energía eléctrica, a la medida de las necesidades de los clientes, con la calidad y garantía requerida, promoviendo la eficiencia energética y creando relaciones de largo plazo con estos.

1.1.4. Canales

EPSA cuenta con una serie de canales de relación con sus clientes, estos están disponibles para ser empleados por Multiservicios, actualmente sin costos de transferencia, entre estos tenemos: Ejecutivos de cuenta, asesores empresariales, oficinas de atención al cliente y oficina telefónica.

1.1.5. Relación con los clientes

La relación con los clientes parte del acompañamiento necesario para el establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo procurando la formación de vínculos emocionales con las personas con las que se interactúa.

Con este objetivo la unidad de Multiservicios, empleando los canales dispuestos por EPSA, lleva a cabo actividades entre las que se pueden mencionar: Llamadas telefónicas periódicas, visitas personalizadas por parte de ejecutivos de cuenta y asesores empresariales, reuniones grupales, jornadas de capacitación técnica y envío de documentos de difusión escrita con contenidos técnicos y comerciales.

1.1.6. Flujo de ingresos

La Unidad de Multiservicios obtiene sus ingresos a partir de un margen por la comercialización de productos y servicios, que permita cubrir los costos de la gestión y entregar una utilidad al final de ejercicio financiero, no obstante su objetivo principal es contribuir a la fidelización de los clientes del negocio principal de EPSA.

1.1.7. Recursos clave

EPSA como operador de red en el área geográfica de interés (Propietario de la infraestructura eléctrica a nivel de transmisión y distribución de energía eléctrica), ofrece a Multiservicios un elemento de diferencia frente a la competencia, un recurso clave debido a que no es fácil de copiar o igualar, no solo por el alto costo que implica la infraestructura, sino también por los efectos poco prácticos que implica el tratar que construir una infraestructura paralela.

1.1.8. Actividades clave

Entre las actividades que desarrolla la unidad de Multiservicios y que para los clientes son de importancia, tenemos: Atención de emergencias, Asesoría personalizada a través de personal técnico y comercial, procesos de respaldo y garantía sobre los productos entregados o servicios prestados.

1.1.9. Socios clave

La unidad de Multiservicios cuenta con socios clave internos y externos, entre los internos tenemos los canales de relación con los clientes, compras y logística, proyectos, innovación y calidad, etc., unidades que pertenecen a EPSA y que prestan servicios a Multiservicios sin costos de transferencia y entre los externos tenemos los proveedores de servicios y obras de ingeniería.

1.1.10. Estructura de costos

Tomando como base el estado de resultados de la Unidad de Multiservicios de los años más recientes, los cuales se presentan en la tabla 1, encontramos que de los ingresos percibidos, el 87 % cubre los costos de los productos o servicios vendidos, el 7,3 % obedece a gastos operacionales, 1,3 % ingresos no operacionales, los impuestos representan 0,7 %, con una utilidad neta estable en los últimos años de alrededor del 6 %, lo cual es acorde con los objetivos financieros de la unidad.

Tabla 1. Estado de Resultados

Item	2013	2012
Ingresos Operacionales	100.0%	100.0%
Costo de Ventas	87.0%	87.0%
Utilidad Bruta	13.0%	13.0%
Gastos Operacionales	7.3%	7.8%
Utilidad Operacional	5.8%	5.2%
Ingresos no operacionales	1.3%	1.4%
Gastos no operacionales	0.0%	0.0%
Utilidad antes de impuestos	7.0%	6.6%
Impuestos renta y complementarios	0.7%	0.7%
Utilidad Neta	6.3%	5.9%

Fuente: PYG Multiservicios, años 2012 y 2013.

La orientación de la unidad es mantener sus márgenes alrededor del 6 % buscando llegar a un mayor número de clientes del mercado potencial para lograr su satisfacción y consecuente fidelización. Es de anotar que como parte del análisis interno desarrollado en el presente trabajo el numeral 2.2.3. Análisis Financiero, esta información presenta un mayor nivel de detalle.

1.2. Modelo de Análisis de Magreta

"Un buen modelo de negocios da respuesta a las viejísimas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que el cliente valora? Además, responde a las preguntas básicas que todo gerente debe hacerse: ¿cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado?" (Magreta, 2002)

El modelo de negocios de la unidad de Multiservicios actualmente contesta a estas preguntas, de la siguiente forma:

- a. Los clientes objetivo de la gestión Multiservicios son los clientes que pertenecen al mercado empresarial del Valle del Cauca: Clientes Industriales regulados y no regulados, clientes comerciales y clientes oficiales (mercado en competencia).
- b. El cliente valora la entrega de servicios y productos de calidad con precios competitivos y con posibilidades de financiación.
- c. El origen de los ingresos de la unidad de Multiservicios provienen del margen que genera la actividad de comercialización de los productos y servicios que hacen parte del portafolio administrado y de la financiación de los mismos.
- d. La motivación para que los clientes adquieran los servicios y productos ofrecidos por la unidad de Multiservicios, es contar con un proveedor que es a vez su proveedor del servicio de energía eléctrica, situación que brinda confianza sobre la calidad de los mismos y la compatibilidad técnica que estos tengan con el sistema eléctrico de distribución.

Como conclusión del análisis de modelo de negocios actual, se encuentran algunos aspectos que podrían fortalecerse en pro de lograr cumplir con la gestión encomendada a la unidad de Multiservicios, uno de estos es lo correspondiente a la cobertura del mercado, actualmente se atiende un 10 % de manera eficiente lo que deja un alto porcentaje del mercado en potencial en riesgo de competencia, otro aspecto está relacionado con los esquemas de financiación, los cuales se manejan directamente a través de la facturación del suministro de energía y por ende brindan plazos relativamente cortos, que muchas veces no se adecuan a las posibilidades del mercado, también se debe renovar periódicamente el portafolio para ajustarse a las nuevas necesidades, en este punto es de vital importancia dinamizar los procesos de logística y contratación con el fin de lograr un importante nivel de rotación de este nuevo portafolio y una mayor cobertura de clientes beneficiados con la gestión y finalmente se requiere desarrollar campañas agresivas de mercadeo de la unidad de Multiservicios, dando a conocer de manera integral la gestión desarrollada y los beneficios para el mercado.

2. ANALISIS ESTRATEGICO

2.1. Análisis Externo

El análisis externo comprende dos partes, inicialmente un análisis de ambiente general y en segundo lugar un análisis de industria, así:

2.1.1. Análisis del Ambiente General

Para abordar esta temática en particular se desarrolla un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que permiten identificar el entorno general en el que actúa la unidad de Multiservicios.

“Tradicionalmente el análisis del entorno general se limitaba al análisis de la coyuntura económica del país en el que operaba una empresa. La importancia cada vez mayor de otras dimensiones como las socioculturales o las tecnológicas amplió el estudio del entorno externo a través del análisis PEST” (Dasí, Dolz, Ferrer, & Iborra, 2009).

De manera conjunta con el coordinador de la unidad de multiservicios se estableció una lista de factores que podrían impactar desde las diferentes dimensiones a la organización, su pertinencia en el horizonte del plan estratégico y se concluyó con los aspectos que a continuación se presentan:

a. Factores Políticos

Una aspecto que impactaría al sector, durante los próximos años, es la entrada en vigencia de Ley 1715 del 13 de mayo de 2014, “por la cual se regula la integración

de las energía renovables no convencionales al sistema energético nacional” (Congreso, 2014), esta tiene como objeto promover el desarrollo y la utilización de fuentes no convencionales, esto a su vez estimularía la Investigación, Inversión y desarrollo de proyectos de generación de energía a partir de tecnologías limpias que aumenten la oferta energética y permitan cubrir las necesidades de la creciente demanda a futuro.

Esta Ley prevé el otorgamiento de incentivos tributarios a la inversión en este tipo de proyectos y el decreto del ministerio de minas y energías, que la reglamenta, ofrece condiciones flexibles para la operación de estas fuentes, dejando a muchas compañías y personas naturales en capacidad de emprenderlos y por ende generando un factor de riesgo para la Unidad.

b. Factores Económicos

Desde el punto de vista económico, el desempeño de Multiservicios se ve impactado por los ciclos económicos, en épocas de expansión, los clientes se ven estimulados a desarrollar proyectos de ampliación de instalaciones y repotenciar sus equipos para la atención de mayores niveles de producción, se dinamiza la construcción, etc., mientras que en épocas de contracción, estos tienden a ser más conservadores en cuanto a la inversión y el gasto.

En ese orden de ideas y de acuerdo con lo que expresa el Boletín Económico Regional del suroccidente colombiano del Banco de la Republica para el primer

trimestre de 2014, se estarían dando condiciones para un ciclo de crecimiento y expansión:

“La actividad económica de Suroccidente registró significativo crecimiento en los primeros tres meses de 2014, impulso logrado en parte por la recuperación de las cosechas de caña de azúcar, mecanismo fundamental en los encadenamientos productivos de diferentes sectores en la región. Adicionalmente, mejoró la demanda interna por aumento en el consumo de los hogares, al igual que los resultados de la construcción y las ventas del comercio interno, que junto a la recuperación de la economía norteamericana, vislumbra un mejor comportamiento económico en el resto del año.” (Banco de la Republica, 2014)

De otro lado la entrada en vigencia de los diferentes tratados comerciales generaran cambios en la dinámica de los ciclos económicos.

Estos factores, de acuerdo con las entrevistas sostenidas con los encargados de la gestión de Multiservicios, generan expectativas de mayor crecimiento de los sectores industriales del Valle del Cauca.

c. Factores Socioculturales

Diferentes estudios sociales, económicos y políticos permiten identificar cambios en la evolución demográfica del departamento, de acuerdo con uno de estos estudios, el realizado por la Red de Observatorios Regionales de Mercado de Trabajo (Red ORMET), se determina que:

“Los cambios en el tamaño de la población se deben a variaciones en tres elementos determinantes: natalidad, fecundidad y migración. Los dos primeros muestran aquellos efectos producidos por condiciones biológicas, mientras que el último se debe a la movilidad de las personas entre sus sitios de origen y sus lugares de residencia habitual”. (Red ORMET, 2012)

De acuerdo con el estudio citado, se encuentra que el crecimiento de población del departamento presenta una tasa media anual de 1,6 %, de los cuales se explica un 1 % como resultado de las condiciones biológicas y 0,6 % por efectos de las migraciones. Las migraciones hacen que algunos de los municipios del norte del Valle se consideren expulsores de población, personas que migran a otros municipios o regiones por diversas razones, mientras que municipios como Jamundí, Alcalá, Buenaventura y Yumbo, presentan mayores crecimientos poblacionales (Red ORMET, 2012).

Estos cambios poblacionales además de tener un impacto importante en los aspectos demográficos también generan cambios culturales y cambios en los hábitos de consumo, estos factores impactan las expectativas de ventas, lo que implicaría una necesaria reorientación de los esfuerzos comerciales por parte de la Unidad de Multiservicios.

d. Factores Tecnológicos

Por último, los adelantos de la ciencia y la tecnología en cuanto a nuevos sistemas y procesos son seguidos de manera consciente por parte del personal de la unidad para ser incorporados a los servicios y productos brindados a los clientes, como ejemplo se pueden mencionar: Movilidad eléctrica, hidro-turbinas de río para generación eléctrica, nuevos esquemas de cogeneración, etc.

En conclusión del análisis de ambiente general se evidencian las oportunidades y amenazas que se relacionan en la tabla 2:

Tabla 2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Incremento en la demanda de proyectos de electrificación asociados a la entrada en vigencia de la Ley 1715/14.	Migración de clientes a otras fuentes de abastecimiento energético.
Necesidad creciente de nuevos productos y servicios complementarios a la tecnología de fuentes de energías renovables no convencionales.	Desindustrialización producto de la entrada en vigencia de acuerdos comerciales no favorables a la industria de la región.
Tendencia favorable del ciclo económico en la región.	Incierta dinámica del empleo en la región.
Entrada en vigencia de acuerdos comerciales favorables para el crecimiento industrial.	

Adaptó: El Autor (2014).

2.1.2. Análisis de Industria

Para realizar un análisis del entorno específico o competitivo del sector en el que opera una empresa es común utilizar el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas que propuso Michael Porter en su obra “Competitive Strategy” (1980), la cual, “es por mucho la herramienta más poderosa, de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática

las principales presiones competitivas en un mercado y para valorar la fortaleza e importancia de cada una.” (Gamble, Strickland III, & Thompson, 2008).

Esta herramienta permite evaluar los objetivos y recursos con los que cuenta la organización frente a las presiones competitivas que se dan en la industria, determinando las competencias que la organización requiere en el largo plazo, así como las posibilidades de ingreso a nuevos mercados y permite concluir sobre el atractivo de una industria y establecer las acciones que la organización debe emprender.

Inicialmente se identifican las empresas que tienen presencia en el Valle del Cauca, que participan del sector de la comercialización de energía eléctrica y que buscan a través de sus portafolios de valor agregado, ganar participación en el mercado empresarial. De acuerdo con las bases de datos del administrador del mercado XM S.A. se encuentran las empresas que aparecen en la tabla 3.

Tabla 3. Comercializadoras de Energía Eléctrica - Valle del Cauca

ITEM	EMPRESA COMERCIALIZADORA
1	Compañía de Electricidad de Tulua S.A. E.S.P. - CETSA E.S.P
2	Compañía energética de Occidente S.A.S. E.S.P.
3	Distribuidora y Comercializadora de Energía Eléctrica S.A. E.S.P.
4	E2 Energía eficiente S.A. E.S.P.
5	Electrificadora del Caribe S.A. E.S.P.
6	Electrificadora del Huila S.A. E.S.P.
7	EMGESA S.A. E.S.P.
8	Empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P.
9	Empresas Municipales de Cali E.I.C.E. E.S.P
10	Empresas Publicas de Medellín E.S.P.
11	Enertotal S.A. E.S.P
12	Isagen S.A. E.S.P.
13	Italcol Energía S.A. E.S.P.
14	Vatia S.A. E.S.P.

Fuente: XM Compañía de Expertos en Mercados (2014)

Con base en lo anterior, se evalúa cada una de las fuerzas competitivas que se dan en la industria aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, así:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

“Consiste en evaluar la posibilidad que nuevas empresas puedan entrar a competir en un sector. Cuando existe una elevada amenaza de nuevos entrantes significa que en un plazo determinado entrarán a competir nuevas empresas y, por tanto, los beneficios de las empresas existentes pueden verse disminuidos” (Ferrón, 2012).

De acuerdo con el marco regulatorio emanado por la CREG, el mercado de energía eléctrica está abierto para el ingreso de nuevos competidores, para esto, los interesados deben cumplir con los requerimientos legales y los requisitos de capital establecidos en dicho marco, los cuales se ha hecho más exigentes como producto de la experiencia del mercado frente a diversas coyunturas que han llevado a la salida de algunos competidores a lo largo de la historia del mismo.

Las empresas presentes en esta industria se caracterizan por su solvencia, buen nombre y experiencia, elementos difíciles de superar por nuevos competidores.

En consecuencia las barreras de entrada son altas y la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, por ende, la industria es atractiva para Multiservicios en su objetivo de fidelización del mercado.

b. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

“Consiste en evaluar la amenaza que suponen las tecnologías alternativas para cubrir las mismas (o similares) necesidades. Cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada significa que los beneficios de las empresas pueden verse disminuidos puesto que el sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector” (Ferrón, 2012).

El energético sustituto de la energía eléctrica es el gas, especialmente para los servicios calefacción y cocción de alimentos, esto es importante porque la fidelización que se busca a través de portafolios de valor agregado es sobre el suministro de energía. Las empresas suministradoras de gas, cuando presentan sus portafolios de servicios y productos, muestran gran diversidad de productos, que van desde gasodomésticos hasta elementos para la construcción, no obstante, a pesar de contar con la citada diversidad, no incluyen dentro de sus portafolios los productos especializados que manejan las empresas de energía eléctrica.

De acuerdo con lo anterior y considerando la experiencia y especialización de las empresas presentes en la industria la posibilidad de entrada de productos sustitutos es baja, por ende la industria es atractiva para Multiservicios en su expectativa de crecer en ventas.

c. Poder de negociación de los proveedores

“Consiste en evaluar la posibilidad que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de

negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos” (Ferrón, 2012).

El poder de negociación de las empresas presentes en la industria frente a sus proveedores es alto, ya que son empresas que pertenecen a grandes grupos económicos, al tratarse de una industria con altos requerimientos de capital. Estas se caracterizan por llevar a cabo procesos de compra a gran escala, logrando márgenes importantes en la adquisición de materiales y equipos.

De acuerdo con lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es bajo y la industria es atractiva por la estabilidad en los precios de los suministros.

d. Poder de negociación de los compradores

“Consiste en evaluar la posibilidad que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los clientes significa que éstos pueden modificar las condiciones (por ejemplo, precio o calidad) para comprar a las empresas y, por tanto, los beneficios de estas empresas pueden verse disminuidos” (Ferrón, 2012).

El poder de negociación de los compradores con relación a los productos a ofrecer es bajo, dado que pocos clientes se encuentran concentrados o agremiados, además los productos o servicios solicitados por estos son específicos y acordes con sus propios requerimientos.

Los productos y servicios ofrecidos en los portafolios de las empresas que pertenecen a esta industria no hacen parte del negocio principal de las empresas cliente, por tal motivo no es claro que pudieran llegar a existir estímulos para una integración vertical que busque incorporar estos servicios a su gestión. Los productos y servicios por sus características, se compran y se venden en transacciones de baja frecuencia.

De otro lado, para el comprador no se generan costos adicionales por cambio de proveedor y la continuidad del mismo se reflejara en la experiencia de servicio que el cliente pueda percibir más allá de proceso de compra-venta de un producto o servicio específico.

En cuanto a esta fuerza la industria es atractiva y la permanencia en la misma para Multiservicios obedecerá a la relación beneficio-costos que brinde a sus clientes.

e. Rivalidad entre los competidores

“Consiste en evaluar la rivalidad entre los competidores que están instalados en el sector. Cuando la rivalidad entre competidores existentes es elevada, las empresas ven la oportunidad de mejorar su posición reduciendo costos y precios, incrementando la diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez. En el caso extremo se encuentra la ausencia de rivalidad, es decir, el monopolio” (Ferrón, 2012).

Se puede considerar que entre los participantes del mercado hay alto nivel de rivalidad y competencia, situación estimulada desde la promulgación de las Leyes 142 y 143 de 1994 y que al encontrarse en un ambiente de tarifas reguladas llevan dicha

competencia al valor agregado que se pueda desarrollar y ofrecer más allá del servicio básico.

En esta industria los elementos de diferencia entre los competidores rápidamente son copiados y asimilados por las demás empresas.

En consecuencia esta fuerza es neutra y es atractiva para Multiservicios en su condición de pertenecer al operador de red que como elemento de diferenciación es difícil de copiar por los competidores.

Como resumen del análisis de industria se evidencian las oportunidades y amenazas que se presentan en la tabla 4:

Tabla 4. Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Ampliar y renovar la oferta de productos y servicios de multiservicios adaptándose a los ciclos económicos y necesidades del mercado.	Sobrecostos producto de exigencias ambientales.
Mayores exigencias ambientales.	Entrada de competidor, que dadas las barreras, tendría que ser muy fuerte y competitivo.
Negociar condiciones favorables con proveedores que puedan ser trasladadas a la demanda de productos y servicios.	Costos nulos para los clientes en caso de cambio de proveedor de los productos y servicios.
	Perdida rápida de diferenciación en productos y servicios.

Adaptó: El Autor (2014).

2.1.3. Conclusión Análisis Externo

Con base en los resultados obtenidos del análisis externo, se construye la matriz EFE (Matriz de evaluación de factores externos) que se presenta en la tabla 5, El objetivo de esta matriz es resumir y evaluar la información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva de la empresa, su construcción parte de listar las oportunidades y amenazas identificadas, que se consideraron como factores críticos de

éxito, se les asigna un peso relativo a cada uno que va desde 0.0 para poco importante y hasta 1.0 para muy importante sin que la suma de estos pesos supere 1.0, se asigna una calificación a cada factor con base en la experiencia de la organización, en este caso con el apoyo del coordinador de la unidad y este refleja cómo se considera que la estrategia actual responde a los factores identificados, se ponderan los pesos y calificaciones obteniendo un resultado parcial que luego se agrega dando lugar a la calificación de la organización.

El valor máximo del promedio ponderado podrá alcanzar 9.0 y el mínimo 1.0, cuando el valor alcanzado es de 9.0, se podría concluir que la estrategia responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas que presenta la industria y caso contrario, un valor de 1.0, implica que la estrategia no está aprovechando las oportunidades, ni está protegida frente a las amenazas.

El valor alcanzado por la organización de 4.37 indica que la empresa está en la media y su estrategia actual responde convenientemente a algunas de las oportunidades y amenazas, quedando algunas susceptibles de mejora.

De acuerdo con lo anterior, de los factores identificados como críticos para la organización, desde el punto de vista de las oportunidades se tienen que los factores: Incremento en la demanda de proyectos derivados de la Ley 1715/14 y crecimiento industrial y comercial que se espera como resultado de la entrada en vigencia de los nuevos TLCs, tienen peso muy alto en la ponderación pero la estrategia actual muestra una calificación relativamente inferior, lo cual implica la necesidad de establecer estrategias en este sentido.

Desde las amenazas, se tiene que factores como: Desindustrialización en ciertos sectores como resultado de los TLCs, la dinámica inconstante del empleo y la continua renovación del portafolio, presentan pesos relativamente altos en cuanto a importancia y la calificación de la estrategia muestra que se deben establecer ajustes que permitan abordarlas de manera conveniente.

Tabla 5. Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación (A)	Calificación (B)	Puntuación Ponderada (Ax B)
Oportunidades			
Incremento en la demanda de proyectos de electrificación asociados a la entrada en vigencia de la ley 1715/14.	0.10	3	0.3
Necesidad creciente de nuevos productos y servicios complementarios a la tecnología de fuentes de energías renovables no convencionales.	0.07	4	0.28
Tendencia favorable del ciclo económico en la región.	0.11	5	0.55
Entrada en vigencia de acuerdos comerciales favorables para el crecimiento industrial.	0.12	4	0.48
Ampliar y renovar la oferta de productos y servicios de multiservicios adaptándose a los ciclos económicos y necesidades del mercado.	0.10	5	0.5
Mayores exigencias ambientales.	0.03	8	0.24
Negociar condiciones favorables con proveedores que puedan ser trasladadas a la demanda de productos y servicios.	0.02	8	0.16
Amenazas			
Migración de clientes a otras fuentes de abastecimiento energético.	0.03	5	0.15
Desindustrialización producto de la entrada en vigencia de acuerdos comerciales no favorables a la industria de la región.	0.11	3	0.33
Incierta dinámica del empleo en la región.	0.09	4	0.36
Sobrecostos producto de exigencias ambientales.	0.05	4	0.2
Entrada de competidor, que dadas las barreras, tendría que ser muy fuerte y competitivo.	0.03	6	0.18
Costos nulos para los clientes en caso de cambio de proveedor de los productos y servicios.	0.04	6	0.24
Perdida rápida de diferenciación en productos y servicios.	0.10	4	0.4
Totales	1.00		4.37

Fuente: Entrevista coordinador de la Unidad (2014) Adaptó: El Autor (2014).

2.2. Análisis Interno

Para el análisis interno se emplearán algunas herramientas como son: El análisis de la cadena de valor, el análisis de recursos y capacidades y el análisis financiero, buscando identificar fortalezas y debilidades de la unidad de Multiservicios.

2.2.1. Análisis de la Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor como herramienta de análisis, permite examinar las actividades y procesos de la empresa y cómo estos interactúan en la creación de valor para los clientes, lo cual es clave para la generación del margen del negocio.

La cadena de valor de todas las organizaciones consta de dos amplias categorías de actividades: Las Actividades primarias, que son las actividades que crean valor para los clientes y Las Actividades de Soporte, que son las que facilitan y apoyan en el desempeño a las actividades primarias, a partir de las entrevistas con el coordinador de la unidad de Multiservicios, se tiene:

a. Actividades Primarias

Logística interna. Dada la naturaleza de los servicios que brinda Multiservicios, la logística de entrada se constituye de dos actividades fundamentales: La selección de los materiales y equipos que van a ser comercializados directamente o aquellos que se incorporaran a los proyectos de electrificación, atención de emergencias y otros proyectos que la organización emprenda, bien sea, adquiridos de manera directa o suministrados por terceros para la atención de las solicitudes. Para el aseguramiento de

la calidad se valida el cumplimiento de los protocolos establecidos a nivel técnico nacional.

La otra actividad es el almacenamiento de los productos y materiales, de acuerdo con sus características, estos son conservados en condiciones de movilidad, temperatura y humedad, que no afecten su desempeño a futuro.

El cumplimiento a cabalidad de estas actividades redundará en reducción de costos por daños o desperdicios de materiales y evita la inconformidad del cliente o el incumplimiento con las normas vigentes.

Operaciones. Con base en las características específicas del suministro o producto a desarrollar, la organización lleva a cabo un proceso iterativo de Análisis de la solicitud, selección del proveedor idóneo para la atención y desarrollo, Identificación y determinación de las necesidades del cliente, evaluación económica de la solución y presentación para aprobación del cliente, diseño de la solución, entrega de equipos y materiales por parte de la organización o suministro por parte del proveedor del servicio, programación, montaje y puesta en funcionamiento o suministro del servicio.

Logística Externa. Los procesos de entrega de los servicios o productos que desarrolla Multiservicios parten del procesamiento de las solicitudes, partiendo de la selección del proveedor y la selección de materiales o equipos para suministro del almacén de esta y los que suministre el tercero, su entrega, suministro, desarrollo y montaje, puesta en funcionamiento, etc., se llevan a cabo en el domicilio del cliente, según sea el servicio a desarrollar, podrían resultar desechos peligrosos los cuales se involucran en un proceso de manejo y disposición final.

Marketing y Ventas. Para Multiservicios, la estrategia de mercadeo se sustenta en la fuerza de ventas, la cual se compone de un grupo de ejecutivos y técnicos de cuenta, los primeros manejan un perfil de Ingenieros electricistas con amplia experiencia en los productos y servicios ofrecidos en el portafolio y están orientados a la atención, acompañamiento y asesoría de la gran industria y el segundo grupo son profesionales en administración, economía, ingeniería industrial y afines, orientados a la atención de clientes empresariales en general.

Así mismo, las oficinas de atención al cliente, Oficina telefónica y demás canales de la organización brindan información general de los productos y servicios y establecen el contacto con los grupos especializados.

Las actividades de publicidad son desarrolladas a través de una agencia publicitaria que en conjunto y en coordinación con área de marketing de la empresa desarrollan las campañas, actividades de promoción y artículos promocionales, estas actividades van orientadas a los clientes de la organización y su objetivo es presentar los beneficios de los servicios y productos del portafolio.

Otro mecanismo que se emplea frecuentemente para la promoción y publicidad de los servicios y productos en la participación en ferias industriales, encuentros, foros empresariales, reuniones sectoriales, etc.

Servicio Postventa. Además de la correspondiente garantía sobre los productos y servicios que brinda la organización y el respaldo de marca, se cuenta con el grupo especializado de los Ejecutivos de cuenta y Técnicos de cuenta para el

acompañamiento y asesoría del cliente como parte esencial del servicio que la empresa tiene a disposición de sus clientes.

b. Actividades de Apoyo

Abastecimiento. La gerencia de servicios administrativos de EPSA, tiene bajo su responsabilidad los procesos de compra de materiales y productos, para lo cual desarrolla procesos licitatorios, donde fija, a través de términos de referencia los mínimos requeridos para el establecimiento de un acuerdo económico con la organización, este servicio también lo presta a la unidad de Multiservicios.

Al pertenecer a un importante grupo económico, muchas de las licitaciones involucran las compras de todas las empresas del grupo, logrando economías de escala y óptimos manejos de inventarios, de otro lado esta gerencia se encarga de los procesos de selección de proveedores de servicios donde emplea metodologías similares con el objetivo de lograr acuerdos comerciales con los mejores proveedores, que económicamente satisfagan las expectativas de la Multiservicios y sus clientes.

Desarrollo de Tecnología. EPSA y la gerencia de procesos, calidad e innovación incorporan el estado del arte en materiales y productos que ofrezca el mercado, así mismo se investigan y desarrollan soluciones tecnológicas y facilidades para los clientes, todo esto es puesto al servicio de las diferentes unidades de EPSA, entre las que se cuenta la unidad de Multiservicios.

Administración de Recursos Humanos. La Gerencia de recursos humanos es la encargada en EPSA de desarrollar los procesos de selección (muchos de estos

procesos son encomendados a terceros, que se caracterizan por esta especialidad) y contratación del personal para todas las unidades entre las cuales se encuentra Multiservicios, así mismo, se encarga de la evaluación, capacitación y actualización del personal y del sistema de remuneración y estímulos por el logro de los objetivos de la gestión.

Infraestructura de la Empresa. La Unidad de Multiservicios propende por su sostenibilidad económica y financiera, a través del ofrecimiento de productos y servicios de calidad sin menoscabar la rentabilidad, de este modo se establece como marco general la planificación comercial en la cual se prevén los costos y gastos para mantenerlos dentro de las expectativas de los inversionistas y demás grupos de interés y garantizando la óptima utilización de los recursos.

A manera de evaluación del análisis de la cadena de valor, se puede observar la tabla 6, en esta se destacan aquellas actividades que constituyen una ventaja comparativa o competitiva y por ende aportan a la cadena de valor de la unidad de Multiservicios.

Del Análisis y de la evaluación realizada, se puede concluir que estas actividades son las requeridas para que una organización de esta industria entregue sus productos o servicios al mercado, sin embargo, las actividades que dentro de la cadena de valor, brindan ventajas a la unidad de Multiservicios son, desde el punto de vista comparativo: Las actividades de almacenamiento, atención de emergencias e infraestructura, gracias a la disponibilidad de recursos, equipos, personas, etc., los cuales son superiores a la competencia. De otro lado, las ventajas desde el punto de vista competitivo son:

Atención de emergencias, manejo de ambiental y ventas, esto debido a la experiencia que tiene EPSA como operador de red y el reconocimiento en la industria y por terceros con respecto a la gestión de la unidad frente a la competencia.

Tabla 6. Evaluación Cadena de Valor

Actividades	Subactividades	Costos	Diferenciación	Ventaja
Actividades Primarias				
Logística Interna	Compras y Contrataciones	Alto	Baja	
	Almacenamiento	Alto	Alta	Comparativa (Instalaciones locativas)
Operaciones	Servicios	Bajo	Baja	
	Proyectos Electrificación	Medio	Media	
	Atención de Emergencias	Alto	Alta	Comparativa (Disponibilidad de Equipos) Competitiva (Personal Especializado y de línea viva)
Logística Externa	Entrega o puesta en funcionamiento	Medio	Baja	
	Manejo de residuos y disposición final	Alto	Alta	Competitiva (Plan de Manejo Ambiental)
Marketing y Ventas	Mercadeo	Medio	Baja	
	Ventas	Medio	Alta	Competitiva (Personal Especializado)
	Publicidad	Medio	Baja	
Actividades de Apoyo				
Abastecimiento	Compras	Alto	Baja	
	Inventarios	Bajo	Baja	
Desarrollo de Tecnología		Alto	Baja	
Recursos Humanos		Medio	Baja	
Infraestructura		Alto	Alta	Comparativa (Disponibilidad de Recursos)

Fuente: Entrevista coordinador de la Unidad (2014) Adaptó: El Autor (2014).

Es importante aclarar que muchos de los servicios o productos brindados por Multiservicios son soluciones a la medida de las necesidades de los clientes lo cual genera una importante variabilidad en la participación porcentual de las actividades de la cadena de valor en la formación del precio.

2.2.2. Análisis de Recursos y Capacidades

El análisis de recursos y capacidades pretende identificar las potencialidades de la organización, aquellos factores que la diferencian del resto y pueden proporcionar lo que se conoce como una “ventaja competitiva”. Se entiende por ventaja competitiva: “Las características o atributos poseídos por un producto o marca que le confieren una cierta superioridad sobre los competidores inmediatos” (Lambin, 1995)

Los recursos son el conjunto de factores o activos que tiene la organización para llevar a cabo sus actividades. Estos pueden ser tanto físicos, tecnológicos, humanos y organizativos, mientras que las capacidades son competencias o habilidades colectivas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de una adecuada combinación de recursos.

En este contexto y como resultado de la entrevista con el coordinador de Multiservicios se identificaron los siguientes recursos que pueden ser generadores de ventajas: Solvencia financiera, plantas de generación, redes de distribución de energía eléctrica, edificios, vehículos especiales, red de oficinas distribuidas, red de puntos de atención y pago distribuidos, puntos de atención telefónica, cuadrillas de atención daños, cuadrillas de atención línea viva, ejecutivos y técnicos comerciales, SAP (sistema de administración de recursos), CRM (sistema de gestión de las relaciones con los clientes), OPEN SGC (sistema de gestión comercial), marca, reputación y calificación AAA.

Así mismo, se identificaron las capacidades organizacionales que podrían generar ventajas competitivas, estas son: Gestión de compra de materiales y equipos,

gestión de proveedores, asesoría al cliente, atención personalizada, atención de emergencias, facturación y recaudo, gestión de cartera, gestión de créditos, atención y tratamiento de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias), gestión mercadeo, gestión publicitaria e Innovación y desarrollo de nuevos productos.

Una vez consolidado el listado de los recursos y capacidades organizacionales se procedió con el análisis de los mismos, de acuerdo con su importancia para el logro de la ventaja competitiva y su fortaleza relativa frente a la competencia, de acuerdo con la experiencia del coordinador de Multiservicios se lleva a cabo la evaluación, los resultados de este análisis se presentan en la tabla 7.

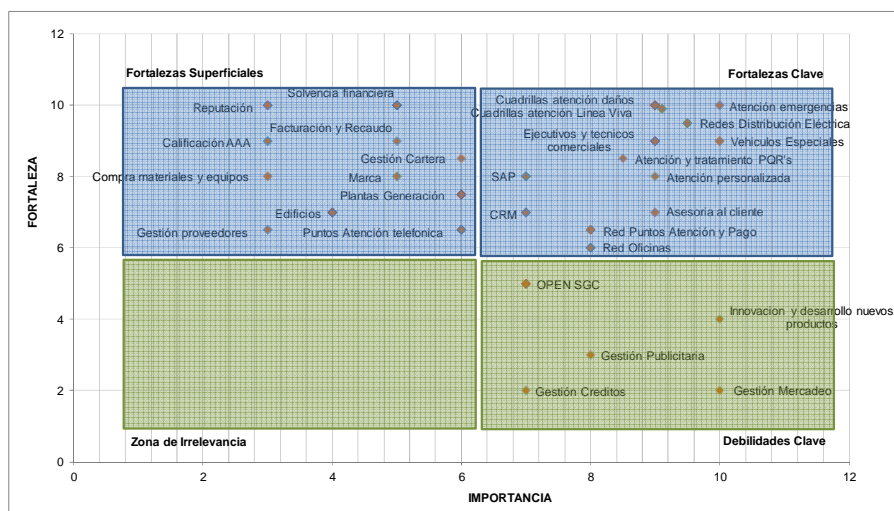
Con base en los resultados de la tabla se elabora la gráfico 2, de recursos y capacidades, se delimitan en este las fortalezas superficiales, las fortalezas clave y especialmente las debilidades clave, las cuales son de principal atención para el desarrollo del plan estratégico:

Tabla 7. Evaluación Recursos y Capacidades

	Item	Importancia	Fortaleza
Recursos	Solvencia financiera	5	10
	Plantas Generación	6	8
	Redes Distribución Eléctrica	10	10
	Edificios	4	7
	Vehiculos Especiales	10	9
	Red Oficinas	8	6
	Red Puntos Atención y Pago	8	7
	Puntos Atención telefonica	6	7
	Cuadrillas atención daños	9	10
	Cuadrillas atención Línea Viva	9	10
	Ejecutivos y tecnicos comerciales	9	9
	SAP	7	8
	CRM	7	7
	OPEN SGC	7	5
	Marca	5	8
	Reputación	3	10
Capacidades	Calificación AAA	3	9
	Compra materiales y equipos	3	8
	Gestión proveedores	3	7
	Asesoría al cliente	9	7
	Atención personalizada	9	8
	Atención emergencias	10	10
	Facturación y Recaudo	5	9
	Gestión Cartera	6	9
	Gestión Creditos	7	2
	Atención y tratamiento PQR's	9	9
	Gestión Mercadeo	10	2
	Gestión Publicitaria	8	3
	Innovacion y desarrollo nuevos productos	10	4

Fuente: Entrevista coordinador de la Unidad (2014) Adaptó: El Autor (2014).

Gráfica 2: Análisis de Recursos y Capacidades



Fuente: Entrevista coordinador de la Unidad (2014) Adaptó: El Autor (2014).

Entre las debilidades clave que presenta el análisis se tiene factores como la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, gestión publicitaria, gestión de créditos y gestión de mercadeo

2.2.3. Análisis Financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras y se basa en la información de carácter económica y financiera de la organización en un periodo de tiempo específico.

Con base en lo anterior se construyen los indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y crecimiento a partir de los estados financieros con corte a diciembre de 2013, esto de acuerdo con lo definido en documento “Principales indicadores financieros y de gestión” (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2012). El resumen de indicadores se presenta en la tabla 8.

El análisis financiero permite concluir que Multiservicios al igual que EPSA y como consecuencia de pertenecer a esta, presenta un buen comportamiento financiero, acorde con la expectativa de obtener un margen de utilidad positivo teniendo como objetivo fundamental la fidelización del mercado empresarial.

El comportamiento financiero de la unidad se ve favorecido por la utilización de los servicios de las demás unidades sin costos de transferencia, factor que se mantendría sin modificaciones, al menos durante el horizonte del plan estratégico de la

unidad, debido a que el objetivo de la unidad de Multiservicios es buscar la fidelización del mercado y no la generación de amplios márgenes.

Tabla 8. Indicadores de la situación financiera de Multiservicios

Tipo	Indicador	Valor	Conclusión
Liquidez	Razón corriente	2,14	Multiservicios estaría en capacidad de atender sus obligaciones corrientes con un importante margen de seguridad en caso de pérdida de valor de alguno de los activos corrientes
	Capital de trabajo neto	1261	Este valor que le quedaría a la organización, en efectivo u otros activos corrientes en caso de tener que pagar todos sus pasivos de corto plazo de inmediato
	Prueba acida	2,12	la empresa cuenta con suficientes activos de inmediata liquidación para cubrir sus obligaciones de corto plazo.
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	17,88 %	De acuerdo con este indicador se observa un bajo nivel de endeudamiento.
	Autonomía	24,90 %	De acuerdo con esto los terceros asumen un nivel de riesgo inferior al que asumen los accionistas y propietarios, dado el bajo nivel de deuda que maneja la organización.
	Concentración en el corto plazo	10,89 %	Significa que además de tener un nivel de endeudamiento con terceros muy bajo el vencimiento de este en el primer año es de tan solo el 11,01% con corte al 2013.
Eficiencia	Rotación de cartera	8,24	La cuentas por cobrar rotan en promedio 8,24 veces, en este caso se debe aclarar que no se cuenta con las ventas a crédito, sino el total de ventas, lo cual introduce una rotación más ágil que la real, no obstante los textos de análisis financieros aceptan esta aproximación a nivel análisis, las cuentas por cobrar corresponden al promedio de las deudas con corte a 2.012 y 2.013.
	Período promedio de cobro	44 días	Esto indica que la empresa se tarda en recuperar su cartera en promedio cada 44 días.
	Rotación de inventarios	107,62 %	Esto quiere decir que el inventario de mercancías de la empresa rota 105,98 veces en el año, es decir que en ese número de veces se convierte en efectivo o cuentas por cobrar, esto se debe especialmente al sistema de inventarios.
	Inventarios en existencias	3,39 días	No hay sobre almacenamiento, el abastecimiento se da con un nivel de rotación muy alto.
	Rotación de activos fijos	0,36 veces	Esto significa que la empresa vende 0,36 pesos por cada 1 peso, invertido en activo fijo.
Rentabilidad	Margen de utilidad bruta	13,00 %	Margen de utilidad bruta del 13,00 % en el último año.
	Rentabilidad sobre ventas	6,33 %	Margen sobre ventas del 6,33 % en el último año.
	Rentabilidad sobre activos	4,95 %	Margen sobre activos de 4,95 % en el último año.
	Rentabilidad sobre patrimonio	3,34 %	Rentabilidad sobre patrimonio 3,34 % en el último año.
Crecimiento	Crecimiento en ventas	1,12	Lo que representa un crecimiento de 11,86 % en las ventas para el último año.
	Crecimiento en utilidad bruta	1,12	Lo que representa un crecimiento de 11,70 % en la Utilidad Bruta para el último año.
	Crecimiento en utilidad neta	1,19	Lo que representa un crecimiento de 19,55 % en la Utilidad Neta para el último año.
	Índice de deserción de clientes	1,03	Lo que representa un crecimiento de 3,25 % en el número de clientes para el último año.

Fuente: Informes de la unidad de Multiservicios (2013) Adaptó: El Autor (2014).

Del análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades en Multiservicios que se presentan en la tabla 9:

Tabla 9. Fortalezas y Debilidades Unidad de Multiservicios

Fortalezas	Debilidades
Evaluación y selección de proveedores de productos y servicios.	Procesos de logística y operación complejos que redundan en tiempos de solución prolongados.
Almacenamiento de materiales y equipos con adecuados niveles de inventarios.	Poca flexibilidad en esquemas ventas (promociones).
Equipo humano encargado de la atención, acompañamiento y servicio postventa.	Bajos niveles de Publicidad y mercadeo.
Equipo, herramientas, materiales y vehículos especiales para la atención de emergencias inclusive en línea energizada.	Bajo nivel de conocimiento de la competencia en lo relacionado a venta de productos y servicios de portafolio.
Operador de Red de distribución de energía (propietaria de la infraestructura eléctrica).	Poca flexibilidad en esquemas de financiación.
Atención personalizada (acompañamiento) y canales disponibles para la atención.	Baja dinámica en la incorporación de nuevos productos y servicios dentro del portafolio.
Solvencia económica y financiera, con bajos niveles de endeudamiento.	Bajo nivel de crecimiento en ventas.

Adaptó: El Autor (2014).

2.2.4. Análisis Competitivo

Para el análisis competitivo se seleccionaron una serie de factores que son importantes para los clientes, de acuerdo con los más recientes sondeos y encuestas de satisfacción del cliente y con la participación del coordinador de Multiservicios.

Entre los factores considerados se encuentran: la reputación y buen nombre de la empresa comercializadora de los productos y servicios asociados, la disponibilidad de productos y servicios, la Calidad, Experiencia y conocimiento del negocio percibidos en la atención, precios y financiación, a estos se les aplico un nivel de importancia relativo y se comparó con los tres comercializadores que tienen mayor presencia en el área de influencia de esta, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 10.

Tabla 10. Análisis Competitivo

Factor/Medición de la Fortaleza	Importancia	Multiservicios		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP
Reputación	0.15	8	1.20	6	0.90	5	0.75	4	0.60
Productos y Servicios disponibles	0.20	5	1.00	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Calidad de los productos y Servicios	0.10	8	0.80	6	0.60	5	0.50	5	0.50
Experiencia y Conocimiento del mercado	0.15	7	1.05	5	0.75	4	0.60	5	0.75
Precios	0.25	3	0.75	7	1.75	7	1.75	7	1.75
Financiación	0.15	3	0.45	6	0.90	6	0.90	6	0.90
Clasificación de la Fortaleza General Ponderada	1.00		5.25		5.50		4.90		5.10

FR: Fortaleza Relativa

FP: Fortaleza Ponderada (1-9)

Fuente: Entrevista Coordinador de Unidad con relación a los tres principales competidores en la región objetivo, nombres no revelados por razones de confidencialidad (2014) Adaptó: El Autor (2014)

De acuerdo con la tabla presentada, se puede concluir que existe una cercanía en la calificación general de los diferentes competidores, lo cual no resulta extraño, toda vez que este mercado registra un alto nivel de competencia entre los agentes llevando haciendo compleja la diferenciación.

Sí bien Multiservicios desarrolla su gestión con base en el conocimiento y experiencia en el mercado, lo cual ha llevado a contar con una alta calificación en cuanto a reputación, calidad de servicios y productos, los competidores compensan ciertas deficiencias en dichos aspectos, con precios un poco más bajos y condiciones de financiación flexibles.

2.2.5. Conclusión Análisis Interno

Con base en los resultados obtenidos del análisis interno, se construye la matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos) que se presenta en la tabla 11, El objetivo de esta matriz es resumir y evaluar las fortalezas y debilidades identificadas

dentro de las áreas funcionales de la organización y sus mutuas relaciones. Su construcción, es similar a las matriz EFE, se parte de listar las citadas fortalezas y debilidades que se consideraron como factores críticos de éxito, se les asigna un peso relativo a cada una que va desde 0.0 para poco importante y hasta 1.0 para muy importante sin que la suma de estos pesos supere 1.0, se asigna una calificación a cada factor con base en la experiencia de la organización, en este caso con el apoyo del coordinador de la unidad y este refleja cómo se considera que la estrategia actual responde a los factores identificados, se ponderan los pesos y calificaciones obteniendo un resultado parcial que luego se agrega dando lugar a la calificación de la organización.

Al igual que en la EFE, El valor máximo del promedio ponderado podrá alcanzar 9.0 y el mínimo 1.0, cuando el valor alcanzado es de 9.0, se podría concluir que la estrategia aprovecha con eficacia las fortalezas existentes y minimiza los efectos negativos de las debilidades y caso contrario, un valor de 1.0, implica que la estrategia no está capitalizando sus fortalezas, ni minimiza los efectos negativos de sus debilidades.

El valor alcanzado por la organización de 5.29 indica que la unidad tiene una posición estratégica interna arriba del promedio en su gestión por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas existentes y neutralicen las debilidades.

No obstante lo anterior, las ponderaciones permiten concluir que la unidad de Multiservicios presenta dentro de sus fortalezas factores que son muy importantes para la gestión y satisfacción del cliente y que además la estrategia actual los aprovecha con

eficacia, como son: Ser Operador de Red, contar con máquinas y herramientas especializadas para la atención de emergencias y contar con un equipo humano altamente calificado.

Dentro de las debilidades se destacan factores susceptibles de mejoras estratégicas como son la dinámica en los procesos de logística, bajos niveles de publicidad y mercadeo y limitado conocimiento de la competencia en lo correspondiente a Multiservicios.

Tabla 11. Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación (A)	Calificación (B)	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Evaluación y selección de proveedores de productos y servicios.	0.02	5	0.1
Almacenamiento de materiales y equipos con adecuados niveles de inventarios.	0.07	5	0.35
Equipo humano encargado de la atención, acompañamiento y servicio postventa.	0.09	9	0.81
Equipo, herramientas, materiales y vehículos especiales para la atención de emergencias inclusive en línea energizada.	0.10	9	0.9
Operador de Red de distribución de energía (propietaria de la infraestructura eléctrica).	0.10	9	0.9
Atención personalizada (acompañamiento) y canales disponibles para la atención.	0.07	7	0.49
Solvencia económica y financiera, con bajos niveles de endeudamiento.	0.02	5	0.1
Debilidades			
Procesos de logística y operación complejos que redundan en tiempos de solución prolongados.	0.08	2	0.16
Poca flexibilidad en esquemas ventas (promociones).	0.09	4	0.36
Bajos niveles de Publicidad y mercadeo.	0.09	4	0.36
Bajo nivel de conocimiento de la competencia en lo relacionado a venta de productos y servicios de portafolio.	0.11	4	0.44
Poca flexibilidad en esquemas de financiación.	0.05	1	0.05
Baja dinámica en la incorporación de nuevos productos y servicios dentro del portafolio.	0.03	1	0.03
Bajo nivel de crecimiento en ventas.	0.08	3	0.24
Totales	1.00		5.29

Fuente: Entrevista coordinador de la Unidad (2014) Adaptó: El Autor (2014).

2.3. Diagnóstico: DOFA Extendida

Con base en el análisis estratégico desarrollado, en el que se identificaron múltiples factores que desde los puntos de vista externo e interno podrían afectar la gestión de la unidad de Multiservicios, se emplea la herramienta DOFA Extendida, donde además de listar y organizar los factores identificados, se busca plantear de manera preliminar las posibles estrategias a emprender, para este efecto y con la colaboración del coordinador del área de multiservicios se plantearon diversas estrategias que combinaban fortalezas con oportunidades, debilidades con oportunidades, fortalezas con amenazas y debilidades con amenazas, posteriormente se priorizaron aquellas cuyos efectos en el horizonte del plan estratégico se considera que generan más valor para el cliente en función de su satisfacción y fidelización, lo cual es acorde con el objetivo que la unidad de multiservicios tiene en marco estratégico de EPSA.

Se concluye que la empresa cuenta con fortalezas en lo económico y en lo humano las cuales se deben capitalizar para aprovechar la demanda de nuevos productos y servicios asociados a la entrada en vigencia de la ley 1715 de 2013, con base en esto se plantea la estrategia de Ampliar la oferta del portafolio a través de la introducción de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado, así mismo las fortalezas económicas y ser el operador de red en el área de interés se debe aprovechar para contrarrestar la entrada de nuevos competidores o la pérdida de clientes con los competidores actuales, dando lugar a la

estrategia de Desarrollar campañas de promoción y mercadeo dando a conocer los productos y servicios, sus condiciones y beneficios. Las condiciones cada vez más exigentes del mercado en cuanto a tiempos de respuesta para la atención de los requerimientos obliga a la revisión de la dinámica en los proceso de logística para lo cual se formula la estrategia de Mejorar los tiempos de logística y contratación para lograr reducción en tiempos de entrega y suministro, finalmente la amenaza de la desindustrialización en ciertos sectores y la incierta dinámica del empleo obliga a controlar una debilidad identificada como lo es la falta de flexibilidad en esquemas de financiación, dando lugar a Estructurar esquemas de crédito con condiciones flexibles que permitan a un mayor porcentaje del mercado acceder a los productos y servicios, la matriz DOFA extendida se presenta en detalle en el Anexo 2.

3. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base en los resultados del análisis estratégico desarrollado, las conclusiones del diagnóstico DOFA y dar respuesta a las preguntas básicas que se deben hacer las organizaciones en el proceso de elaboración de su estrategia, se plantean la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Unidad de Multiservicios, así:

3.1. Misión

“Una declaración de misión es una herramienta clave que puede ser tan importante como el plan de negocio. Captura, en unas pocas frases concisas, la esencia de los objetivos de su negocio y las filosofías subyacentes. Igualmente importante, la declaración de la misión indica de lo que su negocio se trata a sus clientes, empleados, proveedores y la comunidad” (Entrepreneur, 2003).

Una Misión, para ser exitosa debe comunicar a los grupos de interés: El alcance y la naturaleza de los productos que ofrece, precios, calidad, servicio, posición en el mercado, el potencial de crecimiento, el uso de la tecnología, y sus relaciones con sus clientes, empleados, proveedores, competidores y la comunidad (Entrepreneur, 2013).

Para construir la Misión, además de contestar la pregunta clásica de: ¿En qué negocio está usted?, el artículo citado plantea una serie de preguntas que ayudan a formar una imagen verbal de la organización para luego sintetizarla en una frase: La Misión.

De las respuestas dadas a dichas preguntas, con el apoyo del coordinador de la unidad de Multiservicios y teniendo en cuenta que la Misión debe ser declarada con un lenguaje específico y único que le de identidad a la organización, que la describa y señale la diferencia frente a la competencia, se plantea la propuesta de Misión en estos términos:

En la Unidad de Multiservicios generamos valor a EPSA a través del crecimiento y la fidelización de sus clientes empresariales, con productos y servicios complementarios al suministro de energía eléctrica, que satisfagan sus requerimientos con oportunidad, calidad e innovación, a precios competitivos.

3.2. Visión

“la Visión define las aspiraciones de los directivos para la empresa, al dar una visión panorámica del *hacia dónde vamos* y razones convincentes por las cuales es sensato desde el punto de vista comercial. Así una Visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, traza una ruta estratégica y moldea la identidad organizacional” (Gamble, Strickland III, & Thompson, 2008).

Una Visión estratégica bien redactada debe ser gráfica, direccional, centrada, flexible, viable, deseable y fácil de comunicar (Gamble et al, 2008), con este objeto se plantea la propuesta de Visión en estos términos:

En 2019, Multiservicios habrá logrado la fidelización del 100% del mercado empresarial y será reconocida por EPSA como una unidad de negocios estratégica, confiable y de soporte indispensable para lograr su crecimiento.

3.3. Valores

Los valores de EPSA son compartidos por cada una de las unidades entre las cuales se encuentra La Unidad de Multiservicios. Estos son:

- Pasión por servir y trabajo en equipo.
- Compromiso con la sostenibilidad.
- Creatividad y espíritu emprendedor.
- Compromiso y orientación al resultado.
- Alegría y calidez.
- Versatilidad y dinamismo.

3.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos se definen a partir de las estrategias formuladas en las conclusiones de la matriz DOFA ampliada, las cuales se eslabonan con el objetivo estratégico que EPSA le ha demandado a la unidad de multiservicios como lo es la Fidelización del mercado empresarial en el área de influencia de la empresa, de acuerdo con lo anterior, los objetivos estratégicos planteados son:

1. Mantener el 100% del mercado empresarial actual y los clientes nuevos que se incorporen en el horizonte del plan estratégico.
2. Lograr un incremento anual de ventas del 10 % durante los próximos cinco años.
3. Estructurar alternativas de financiación para los clientes, que permitan establecer esquemas más flexibles de crédito.
4. Consolidar un portafolio de productos y servicios nuevos, acorde con las necesidades de los clientes.
5. Gestionar la optimización de los procesos de logística y contratación para lograr una reducción en los tiempos de entrega y en el suministro de los productos y servicios.

4. IMPLEMENTACIÓN BALANCED SCORECARD

Según Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 1992) “el Balanced Scorecard complementa las medidas financieras con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, procesos internos, y las actividades de innovación y de mejora de la organización - las medidas operativas que son los impulsores de rendimiento financiero futuro”. A través del Balanced Scorecard se presenta el despliegue de los objetivos estratégicos de la sección anterior.

4.1. Mapa Estratégico

Para conseguir lo que Kaplan y Norton denominan el aprendizaje estratégico, el Balanced Scorecard facilita la articulación entre la visión de la organización y los aspectos operacionales, vincula los esfuerzos y logros individuales a los objetivos de la Unidad, establece relaciones de causa y efecto entre los diferentes objetivos en un sistema de realimentación que permita validar la ejecución de la estrategia y realizar de manera oportuna las modificaciones y finalmente facilita el seguimiento periódico de la estrategia.

Los objetivos de la unidad de Multiservicios se articulan en el mapa estratégico iniciando en el primer nivel con la perspectiva del cliente, en este nivel se enmarca el objetivo de Mantener el 100% del mercado empresarial, el cual es consistente con el objetivo que dentro del plan estratégico de EPSA se encuentra bajo la responsabilidad

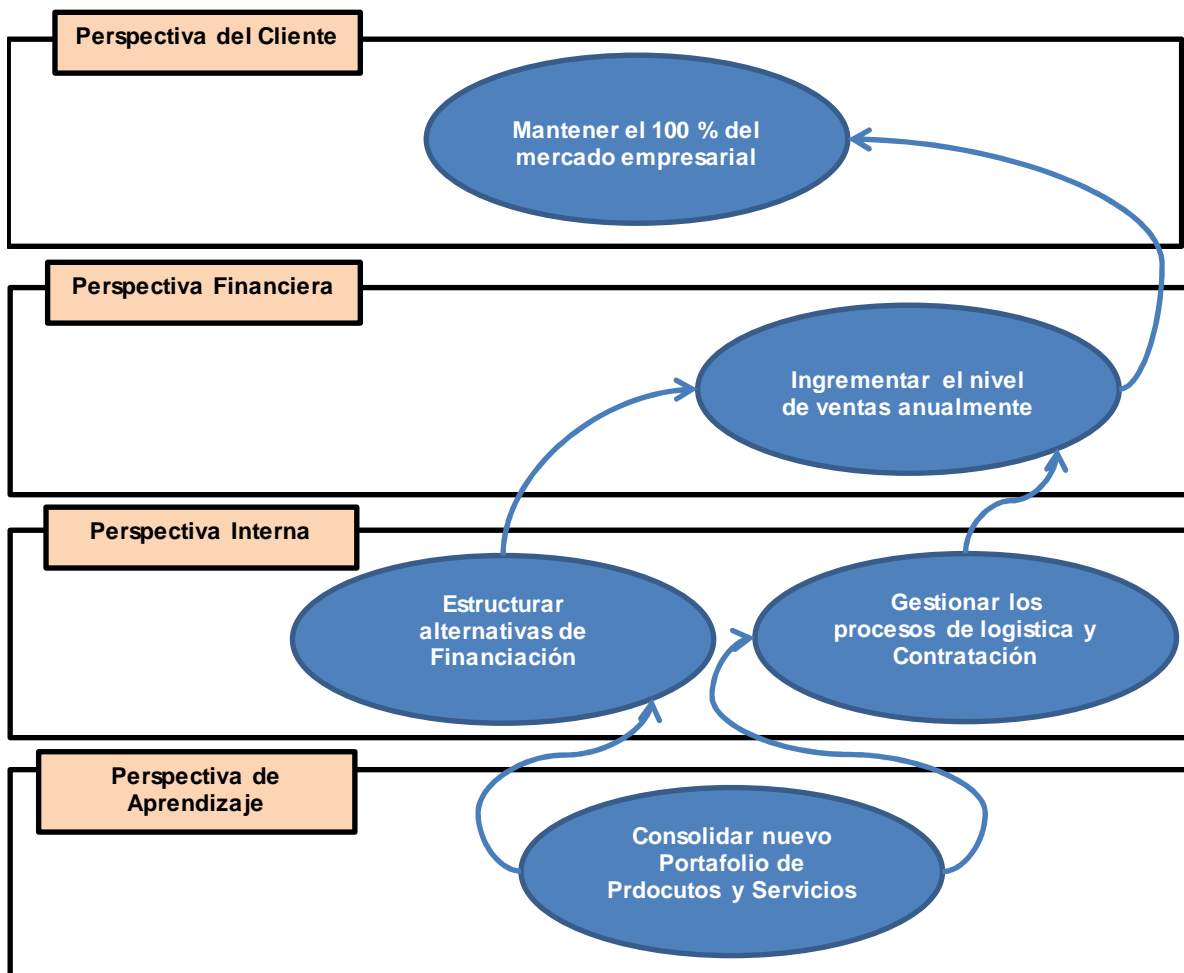
de la Gerencia Comercial y para el que específicamente está destinada la gestión de Multiservicios.

El segundo nivel corresponde a la perspectiva financiera con el objetivo de incrementar el nivel de ventas anualmente, con este se busca incrementar los contactos en el mercado potencial manteniendo un margen estable en los ingresos de la unidad, en el tercer nivel se encuentra la perspectiva interna, con los objetivos de estructurar alternativas de financiación y gestionar la dinámica en los procesos de logística y contratación, los cuales buscan facilitar el acceso a los productos y servicios y a lograr una mayor rotación del portafolio, respectivamente, lo cual permitirá incrementar el nivel de ventas.

En el cuarto nivel se ubica la perspectiva de aprendizaje, a manera de soporte de los objetivos de las restantes perspectivas, como objetivo se encuentra el consolidar un nuevo portafolio de productos y servicios que se adapte a las necesidades de los clientes del mercado empresarial.

Con base en lo descrito anteriormente, se presenta en el gráfico 3 el mapa estratégico de Multiservicios donde se pueden apreciar de manera gráfica las relaciones de causa-efecto que plantean en su modelo Kaplan y Norton.

Gráfica 3: Mapa estratégico unidad de Multiservicios



4.2. Tablero de Control

El tablero de control se presenta en la tabla 12.

Tabla 12. Tableros de control

Objetivo 1. Mantener el 100% del mercado empresarial actual y los clientes nuevos que se incorporen en el horizonte del plan estratégico.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2015	2016	2017	2018	2019		
Incrementar el número de visitas anuales a clientes por ejecutivo pasando de 720 a 960 por ejecutivo, a través de un plan estructurado de visitas.	# Visitas por Ejecutivo	792	840	912	960	960	50 \$M/ Año	* Marcación en CRM clientes no visitados del mercado Objetivo. * Marcación clientes de mayor consumo. * Campañas de telemarketing y agenda de visitas.
Incrementar la inversión publicitaria, desarrollando una campaña anual.	# Campañas por año	1	1	1	1	1	100 \$M/ Año	* Información publicitaria en puntos de atención al cliente. * Volantes y Plegables adjuntos a facturas del mercado objetivo. * Espacio publicitario dentro del programa de Silvio Voltio y episodio dedicados a multiservicios.
Establecer acuerdos con gremios y asociaciones que faciliten la asesoría de manera grupal, brindando soluciones a necesidades compartidas.	Porcentaje de gremios y asociaciones concertados.	60%	40%				Sin Costo	* Desarrollar asesorías y acompañamientos a los gremios con base en sus expectativas específicas. * Establecer Programas de formación y capacitación en productos y servicios ofrecidos por los proveedores.
Efectividad en la retención del Mercado empresarial.	Porcentaje de Fidelización	100%	100%	100%	100%	100%	Sin Costo	*Control estadístico del ingreso de nuevos clientes y retención del mercado
Objetivo 2. Lograr un incremento anual de ventas del 10 % durante los próximos cinco años.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2015	2016	2017	2018	2019		
Incorporar nuevos Asesores Empresariales para aumentar la cobertura y el incremento en ventas.	# Contrataciones	2	2				240 \$M/ Año	* Establecimiento de un Plan semillero con universidades de la región. * Procesos de selección y contratación.
Desarrollar un plan de capacitación en temas relacionados con ventas para la plantilla de asesores.	# Asesores formados	17	19	19	19	19	50 \$M/ Año	* Diplomados y/o seminarios con universidades de la región. * Clínicas de Ventas. * Entrenamiento sobre productos y servicios con apoyo de proveedores.
Fortalecer actividades de promoción y mercadeo para motivar la rotación de los productos y servicios con el apoyo de los proveedores.	# Jornadas promocionales	2	2	2	2	2	Sin Costo	* Lograr descuentos con proveedores para el establecimiento de temporadas. * Introducción de nuevos productos y servicios con precios de introducción que impacten el mercado.
Incremento en las ventas de Multiservicios.	Porcentaje de ventas incremental	5%	10%	10%	10%	10%	Sin Costo	* Medición estadística de la evolución de las ventas.

Objetivo 3. Estructurar alternativas de financiación para los clientes, que permitan establecer esquemas más flexibles de crédito.

Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2015	2016	2017	2018	2019		
Flexibilizar esquema de financiación directa con la empresa.	Revisión y Adecuación periódica del procedimiento	1		1			1 Sin Costo	* Medición y análisis del riesgo de crédito por cambio de esquema. * Establecimiento de esquemas de mitigación y pólizas de seguro.
Gestionar acuerdos con compañías de financiamiento comercial a nivel regional.	# de entidades concertadas	2	2	2			Sin Costo	* Identificación, acercamiento y selección de compañías que satisfagan las necesidades. * Firma de acuerdos para financiación y condiciones.

Objetivo 4. Consolidar un portafolio de productos y servicios nuevos, acorde con las necesidades de los clientes.

Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2015	2016	2017	2018	2019		
Desarrollar Investigación anual para la identificación de necesidades y expectativas del mercado.	# Estudios por Año	1	1	1	1	1	100 \$M / Año	* Encuestas y sondeos periódicos. * Medición de la satisfacción con los servicios y expectativas.
Desarrollar un Estudio anual de análisis de la competencia para el aseguramiento de la diferenciación.	# Estudios por Año	1	1	1	1	1	100 \$M / Año	* Benchmarking. * Análisis de Comportamiento de la competencia. * Evaluación del comportamiento de los productos y servicios ofrecidos por la competencia.
Participar en Ferias de Innovación y ciencia aplicada al negocio para encontrar soluciones que satisfagan necesidades identificadas en el mercado.	# Ferias por Año	1	1	1	1	1	60 \$M / Año	* Participar en Calendarios de ferias y eventos con apoyo de proveedores. * Convocar concursos externos sobre ideas e innovación. * Desarrollar pruebas de concepto sobre nuevo productos y servicios.
Incorporación efectiva de nuevos productos y/o servicios al portafolio de Multiservicios.	# Productos Incorporados por Año	1	1	1	1	1	Sin Costo	* Seguimiento a la incorporación de nuevos productos y/o servicios.

Objetivo 5. Gestionar la optimización de los procesos de logística y contratación para lograr reducción en tiempos de entrega y suministro de los productos y servicios.

Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2015	2016	2017	2018	2019		
Revisar y ajustar proceso de logística y contratación para optimizar los tiempos de ejecución.	Revisión y Adecuación procedimiento actual	1		1			1 Sin Costo	* Revisión y ajuste procedimientos dentro del sistema de gestión de calidad. * Estudio interno de tiempos y movimientos.
Desarrollar acuerdos marco con proveedores de servicios y productos que reduzcan los procesos de convocatoria y análisis de la contratación.	# Acuerdos Marco	14	1	1	1		1 Sin Costo	* Acercamiento con proveedores y negociación de los acuerdos. * Búsqueda de nuevos proveedores.
Tiempo medio de logística y contratación.	# Días	6	5	4	3		3 Sin Costo	* Seguimiento a los tiempos de logística y contratación.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La aplicación de los componentes del Canvas y el dar respuesta a las preguntas del estudio de Magreta para la revisión del modelo de negocios, permitió tener una idea clara de la situación actual de la organización sobre la cual se formula el plan estratégico. Este ejercicio permitió de manera preliminar identificar algunos aspectos susceptibles de revisión, entre estos se destacan: El mercado en competencia que está pendiente de ser cubierto por la gestión de la unidad, la necesidad de flexibilización en los esquemas de financiación, la renovación periódica del portafolio para ajustarse a las necesidades cambiantes del mercado, hacer énfasis en la dinámica de los procesos de logística y contratación facilitando la rotación de productos y servicios y el desarrollo de campañas publicitarias y de mercadeo. Esta identificación preliminar ayuda a definir el alcance del Análisis Estratégico (Capítulo 2).

Del Análisis Estratégico desarrollado y con base en las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades identificadas se pudieron extraer cuatro estrategias básicas, como son: Ampliar la oferta del portafolio a través de la introducción de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado, Estructurar esquemas de crédito con condiciones flexibles que permitan a un mayor porcentaje del mercado acceder a los productos y servicios, Desarrollar campañas de promoción y mercadeo que den a conocer los productos y servicios, sus condiciones y beneficios y Mejorar los tiempos de logística y contratación

para lograr reducción en tiempos de entrega y suministro, estas estrategias son los pilares sobre los que se elabora la propuesta de misión, visión y objetivos estratégico.

Implementando el balanced scorecard se establece un sistema gerencial que integra la misión, visión, objetivos y acciones estratégicas, se concluye con una propuesta de misión focalizada en el crecimiento de la unidad y en el logro de su objetivo fundamental que es la fidelización del mercado, a través de su gestión, mientras que en la visión se proyecta el nivel de reconocimiento que debe lograr la unidad en el contexto de EPSA por el logro de sus resultados, claves en la sostenibilidad del negocio a largo plazo y cinco objetivos estratégicos a satisfacer durante el horizonte la planeación considerado.

Finalmente como conclusión de los análisis realizados y los hallazgos, es importante que la unidad de Multiservicios adopte los retos propuestos y las recomendaciones presentadas dentro de esta propuesta de plan estratégico, dada la importancia y sensibilidad de los factores considerados y como estos están orientados con la visión de convertir a la unidad de negocios de Multiservicios en la unidad clave para el crecimiento del negocio y de su sostenibilidad en el largo plazo.

De otro lado, se recomienda que el balanced scorecard propuesto se convierta en una herramienta de consulta y seguimiento permanente dentro de las reuniones de los equipos de trabajo que tengan relación con la Unidad de Multiservicios.

Se recomienda definir presupuestos específicos para las campañas de publicidad de la Unidad de Multiservicios, sus productos y sus servicios, de modo que los clientes cuenten con un mayor nivel de reconocimiento de la Unidad y cuenten con una sensibilización adecuada respecto a los beneficios ofrecidos y las oportunidades disponibles para su propio desarrollo.

Para el desarrollo o formulación de nuevos productos y servicios, además de las campañas internas, se deben buscar complementos externos como pueden ser las ferias o eventos de innovación que presente el sector o realizar convocatorias abiertas a todo público y universidades, para la ampliación del portafolio.

Multiservicios debe liderar el desarrollo de alianzas y acuerdos con los diferentes grupos de interés, esto con el objetivo de lograr las mejores condiciones para el mercado atendido y que redunden en la fidelización del mismo.

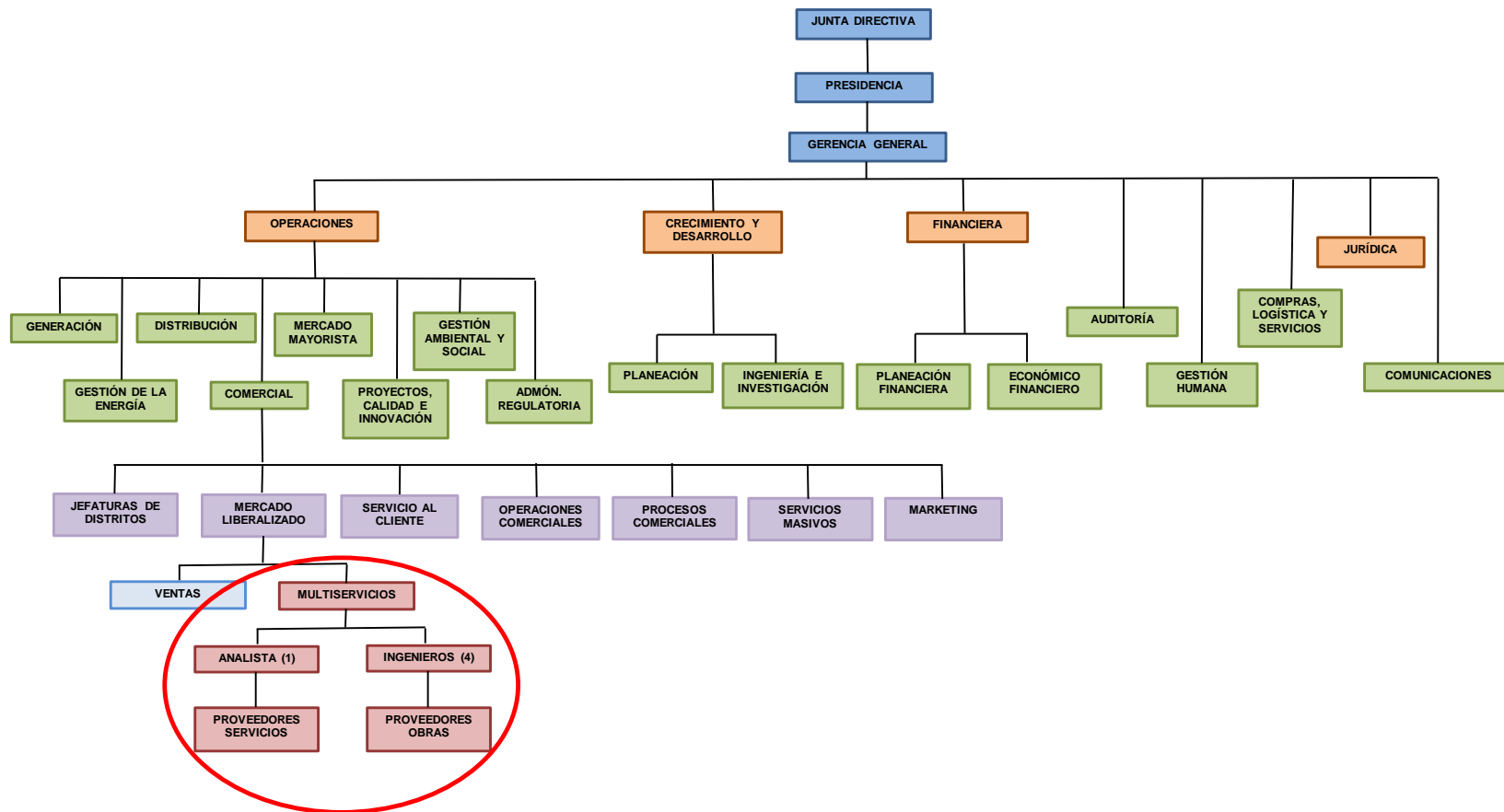
Multiservicios debe ser la unidad clave para el crecimiento y retención del mercado empresarial de EPSA, comprometiéndose a liderar dentro de la organización la gestión de la fidelización de los clientes, apoyando a la alta dirección en la toma de decisiones, monitoreando las variables del entorno y respondiendo oportunamente a sus cambios, desarrollando las acciones e iniciativas contempladas en este plan, validando y asegurando la satisfacción del cliente para lograr el reconocimiento esperado dentro de la organización y por los clientes de esta.

BIBLIOGRAFIA

- Banco de la Republica. (1 de junio de 2014). *Boletín Económico Regional*. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de Sitio web del Banco de la República: www.banrep.gov.co
- Congreso. (13 de mayo de 2014). *Ley 1715 de 2014*. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de sitio web de la Presidencia de la República: www.presidencia.gov.co
- Dasí, A., Dolz, C., Ferrer, C., & Iborra, M. (2009). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid: Paraninfo.
- Entrepreneur. (30 de 10 de 2003). *How to Write Your Mission Statement* . Recuperado el 1 de 12 de 2014, de sitio web de Entrepreneur: www.entrepreneur.com
- EPSA. (2013). *Reporte integrado de gestión*. Yumbo: EPSA.
- Ferrón, V. (10 de 2012). *Análisis del entorno de la empresa*. Recuperado el 12 de 12 de 2014, de web de Vera Ferron: www.veraferron.files.wordpress.com
- Gamble, J., Strickland III, A., & Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (1 de Julio de 2012). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Recuperado el 1 de Agosto de 2014, de Sitio web del INCP: www.incp.org.co
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Magreta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Red ORMET. (01 de marzo de 2012). *Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2014, de Sitio web del Ministerio del Trabajo: www.mintrabajo.gov.co

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama EPSA



Fuente: Unidad de Multiservicios EPSA (2014)

Anexo 2. Matriz DOFA Extendida

<p style="text-align: center;">DOFA AMPLIADA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y selección de proveedores de productos y servicios. - Almacenamiento de materiales y equipos con adecuados niveles de inventarios. <ul style="list-style-type: none"> - Equipo humano encargado de la atención, acompañamiento y servicio postventa. - Equipo, herramientas, materiales y vehículos especiales para la atención de emergencias inclusive en línea energizada. - Operador de Red de distribución de energía (propietaria de la infraestructura eléctrica). <ul style="list-style-type: none"> -- Atención personalizada (acompañamiento) y canales disponibles para la atención. - Solvencia económica y financiera, con bajos niveles de endeudamiento. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de logística y operación complejos que redundan en tiempos de solución prolongados. - Poca flexibilidad en esquemas ventas (promociones). <ul style="list-style-type: none"> 3. Bajos niveles de Publicidad y mercadeo. - Bajo nivel de conocimiento de la competencia en lo relacionado a venta de productos y servicios de portafolio. <ul style="list-style-type: none"> - Poca flexibilidad en esquemas de financiación. - Baja dinámica en la incorporación de nuevos productos y servicios dentro del portafolio. <ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de crecimiento en ventas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la demanda de proyectos de electrificación asociados a la entrada en vigencia de la ley 1715/14. - Necesidad creciente de nuevos productos y servicios complementarios a la tecnología de fuentes de energías renovables no convencionales. - Tendencia favorable del ciclo económico en la región. - Entrada en vigencia de acuerdos comerciales favorables para el crecimiento industrial. <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar y renovar la oferta de productos y servicios de multiservicios adaptándose a los ciclos económicos y necesidades del mercado. - Mayores exigencias ambientales - Negociar condiciones favorables con proveedores que puedan ser trasladadas a la demanda de productos y servicios. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <p>Ampliar y renovar el portafolio de productos y servicios de modo que este responda de manera oportuna a las cambiantes necesidades del mercado.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <p>Dinamizar los procesos de logística y contratación acortando los tiempos de atención y suministro buscando una mayor rotación de productos y facilitando la atención de un mayor número de clientes.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Migración de clientes a otras fuentes de abastecimiento energético. - Desindustrialización producto de la entrada en vigencia de acuerdos comerciales no favorables a la industria de la región. <ul style="list-style-type: none"> - Incierta dinámica del empleo en la región. - Entrada de competidor, que dadas las barreras, tendría que ser muy fuerte y competitivo. <ul style="list-style-type: none"> - Costos nulos para los clientes en caso de cambio de proveedor de los productos y servicios. - Pérdida rápida de diferenciación en productos y servicios. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <p>Fortalecer la inversión en campañas agresivas de mercadeo y gasto publicitario.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <p>Estructurar esquemas de financiación flexibles acordes con las condiciones del mercado.</p>

Adaptó: El Autor (2014)