

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MULTISERVICIOS DE
LA COMPAÑÍA ENERGETICA DE OCCIDENTE**

JULIÁN ANDRÉS MONTAÑO

SANDRA OLAVE RAMÍREZ

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

Director del trabajo de Grado:

ANA CRISTINA GONZÁLEZ



Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Valle del Cauca

Diciembre 2016

CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
1. MODELO DE NEGOCIOS	11
1.1. Componentes del Modelo Canvas	12
1.1.1 Propuesta de valor	12
1.1.2 Segmento de Clientes	12
1.1.3 Canales de distribución	13
1.1.4 Recursos, capacidades y actividades claves	13
1.1.5 Actividades Claves:	14
1.1.6 Estructura de costos	16
1.1.7 Flujo de ingresos:	17
1.2 Conclusiones del análisis del modelo de negocio	18
2. ANALISIS ESTRATEGICO	19
2.1. Análisis Externo	19
2.1.1. Análisis Macroentorno:	19
2.1.2. Análisis de la Industria	24
2.1.3. Conclusión Análisis Externo	29

2.2.	Análisis Interno	31
2.2.1.	Análisis de la Cadena de Valor	32
2.2.2.	Análisis Financiero:	37
2.2.3.	Análisis recursos y capacidades	39
2.2.4.	Conclusión Análisis Interno	40
2.2.5.	Análisis Competitivo	42
2.2.6.	Conclusión del análisis estratégico	43
3.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	48
3.1.	Misión:	48
3.2.	Visión:	49
3.3.	Objetivos estratégicos:	49
4.	IMPLEMENTACIÓN: BALANCED SCORECARD	49
4.1.	Mapa Estratégico	49
5.	FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	52
5.1.	Variables macroeconómicas	52
5.2.	Variables internas	52
5.3.	Proyección del balance general	53
5.4.	Proyección del Estado de resultados	53
5.5.	Proyección flujo de caja libre	54
5.6.	Conclusión Flujo de Caja Libre	54

6. CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS	56

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Segmentación de clientes	12
Tabla 2 Estructura de costos.....	16
Tabla 3 . Índice de Disrupción por continente	22
Tabla 4 Comercializador de energía eléctrica Cauca y Valle del Cauca	25
Tabla 5 Análisis fuerzas competitivas de Porter para Multiservicio.....	29
Tabla 6 Matriz EFE	31
Tabla 7 Oportunidades y amenazas.....	37
Tabla 8 Principales indicadores financieros de CEO.....	38
Tabla 9 Recursos y capacidades.....	39
Tabla 10 Matiz EFI	41
Tabla 11 Matriz del perfil Competitivo	43
Tabla 12 Matriz DOFA ampliada	44
Tabla 13 Tableros de control	51
Tabla 14 Variables macroeconómicas	52
Tabla 15 Balance General	53
Tabla 16 Proyección del Estado de Resultados	53
Tabla 17 Proyección de caja libre	54

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Modelo de Negocio de la Línea de Negocios Multiservicios	11
Gráfico 2 Estructura de costos	16
Gráfico 3 Ingresos Multiservicio	17
Gráfico 4 Comportamiento de la demandad de energía en Colombia 2015-2014.....	27
Gráfico 5 Análisis de recursos y capacidades	40
Gráfico 6 Grupos de interés de la Compañía Energética de Occidente	48
Gráfico 7 Estrategia de Multiservicio.....	50

RESUMEN

Este proyecto de grado propone un plan estratégico para la línea de negocio multiservicios de la Compañía Energética de Occidente (CEO), tiene como objetivo apoyar la estrategia de crecimiento de CEO mediante el desarrollo de nuevos negocios. La experiencia de CEO en la prestación de servicios energéticos sumada a un segmento creciente de clientes que demandan servicios de valor agregado hace de la línea de multiservicios un negocio con muy buenas perspectivas de crecimiento.

La construcción de este plan estratégico se inició con la evaluación del modelo de negocio a partir de la herramienta Canvas de Osterwalder y Pigneur, posteriormente se realizó el análisis estratégico que comprendió el análisis externo e interno, con el resultado de este análisis se construyó la Matriz Dofa Ampliada que sirvió de base para la formulación de la misión y visión de la línea de negocio multiservicios así como los objetivos estratégicos del plan.

Para finalizar se preparó el mapa estratégico y el balanced scorecard en el que se detalla cada una de las actividades a desarrollar para la ejecución del plan con sus correspondientes indicadores de cumplimiento y seguimiento.

Palabras Claves: Plan estratégico, Multiservicios, Servicios energéticos, Eficiencia energética, Clientes, e Innovación.

ABSTRACT

This graduation Project proposes a strategic plan for the Compañía Energética de Occidente's (CEO), multiservice business line. Its purpose is to support the CEO's growing strategy through the development of new business. CEO's experience providing power services plus a growing customers segment demanding benefit services makes of the multiservice business line a business with very good growing perspectives.

The construction of this strategic plan started with the evaluation of the business model, starting from the Osterwalder and Pigneur CANVAS tool, after the strategic analysis was done, which included the external and internal analysis, with the outcome of this analysis, the Extended Dofa Matrix was built which served as basis for formulating the mission and vision of the multiservice business line, and the strategic objectives of the plan.

To finish; the strategic map, and the balanced scorecard were prepared, in which are detailed each of the activities to execute the plan with its fulfillment and tracing indicators.

Keywords: Estrategic plan, Multiservice, Energetic Services, Energetic efficiency, Customers and Innovation.

INTRODUCCIÓN

La Compañía Energética de Occidente (CEO) es una sociedad constituida en el 2010 por Gases de Occidente S.A. E.S.P. y Promigas S.A. E.S.P., concebida para prestar el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en el Departamento del Cauca.

CEO tiene por objeto la celebración y ejecución del contrato de gestión firmado con Cedelca, quien es el anterior prestador del servicio en el departamento del Cauca, asumiendo por 25 años, la gestión administrativa, operativa, técnica y comercial de la infraestructura y demás actividades necesarias para la prestación del servicio.

Hoy, CEO es una empresa dedicada no solo a la comercialización y distribución de energía eléctrica. Ofrece además, soluciones energéticas, tales como, mantenimientos activos de conexión, obras en la redes, diseños eléctricos, entre otros; utilizando las capacidades técnicas y conocimiento del sector. El área encargada de administrar y gestionar el portafolio de servicios ofrecidos es Provisión de Servicios y la línea de negocio, se ha denominado Multiservicios.

El plan estratégico para Multiservicios, es pertinente debido a que este negocio se ha constituido como una iniciativa que permitirá asegurar la creación de valor económico sostenible, en este sentido, es pertinente un plan estratégico.

1. MODELO DE NEGOCIOS

A continuación, se presenta el modelo de negocio de la línea Multiservicios de CEO a través de la estructura CANVAS con el fin de mostrar cómo opera la compañía para entregar a sus clientes su propuesta de valor. (Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010)



Gráfico 1 Modelo de Negocio de la Línea de Negocios Multiservicios

Fuente: Autores de proyecto, aplicación del modelo de negocio de Osterwalder para multiservicio

1.1.Componentes del Modelo Canvas

1.1.1 Propuesta de valor

Garantizar, continuidad del servicio, eficiencia energética y cumplimiento de los requerimientos regulatorios a través de servicios conexos a la distribución y comercialización de energía eléctrica, soportados en la capacidad técnica e infraestructura tecnológica que posee la Compañía, para desarrollar soluciones a la medida.

1.1.2 Segmento de Clientes

Los clientes se encuentran segmentados por su situación socioeconómica de la siguiente manera (Ver Tabla 1)

Tabla 1 Segmentación de clientes

Clientes	
Residencial	329,650
Comercial	12,635
Industrial	1,716
Constructores	5
Multifamiliares	315
Grandes Superficies	10

Fuente: Sistema comercial Smarth Flex (CEO 2015)

La compañía ha fijado una mayor atención en los clientes no residenciales, esto debido a que sus actividades económicas implican la producción o comercialización de un bien o servicio, donde la optimización de sus procesos genera un valor agregado para estos clientes, por lo tanto los servicios ofrecidos por Multiservicios cobran una mayor importancia.

1.1.3 Canales de distribución

Los medios a través de los cuales la compañía llega a los clientes de multiservicios son:

- ✓ 38 oficinas de atención al cliente que le permiten a la compañía tener presencia en todo el Departamento del Cauca.
- ✓ Electrillínea 24/7 (Línea de atención al cliente) en la que se reciben toda clase de peticiones, esto garantiza que la Compañía pueda atender los requerimientos de sus clientes a cualquier hora del día, este canal es muy importante para los clientes industriales que operan durante las 24 horas del día.
- ✓ Visitas personalizadas, con el fin de conocer presencialmente las necesidades de los clientes para garantizar soluciones a la medida cumpliendo con los estándares técnicos requeridos

1.1.4 Recursos, capacidades y actividades claves

Entre las actividades que desarrolla la Multiservicios y que para los clientes son de importancia son:

- ✓ Recurso humano especializado que presta los servicios de ingeniería.
- ✓ Sistema de última generación:
- ✓ SGD. (base de datos de las redes de distribución de CEO)
- ✓ SGO. (Sistema de órdenes de trabajo)
- ✓ Open Smart flex.(sistema comercial de la compañía)

La experiencia de los empleados y contratistas y la base tecnológica soportan de manera apropiada la propuesta de valor y los planes de expansión de la línea de negocio multiservicio.

- ✓ 38 oficinas en todo el departamento del Cauca; lo cual permite que tengamos una fuerte presencia en todo el departamento y se facilite la comercialización del multiservicio.
- ✓ Base de clientes atendidos por CEO, los cuales son uno de los mercados potenciales para Multiservicio.
- ✓ Estructura regulatoria: La regulación establece que la viabilidad de conexión para cualquier obra de la red, debe ser emitida por el operador de red de la región, lo cual nos permite acceder a todo el mercado susceptible de demandar los servicios ofrecidos por la compañía.
- ✓ Área de innovación y desarrollo: se encuentra en constante investigación para mejorar el proceso operativo y ofrecer soluciones cada vez más eficientes.

1.1.5 Actividades Claves:

A continuación se presentan las actividades desarrolladas por la compañía, para ofrecer multiservicio a sus clientes.

- ✓ **Evaluación Factibilidad de conexión:** La regulación establece que la viabilidad de conexión para cualquier obra de la red, debe ser emitida por el operador de red de la región, lo cual nos permite acceder a todo el mercado susceptible de demandar los servicios ofrecidos por la compañía. (área de Provisión del servicio)

- ✓ **Operación:** Ejecución de todas y cada una de las actividades operativas que demandan una atención técnica en terreno. También se cuenta con soporte a la operación propia del ciclo comercial de la compañía que da respuesta a todos y cada uno de los requerimientos de los clientes de la Compañía, permitiendo ganar la experiencia técnica necesaria.
- ✓ **Educación del mercado:** Desarrollo de actividades para crear y mantener un clima de confianza, fortalecer relaciones cercanas y respetuosas con los clientes y demás grupos de interés, generando acercamiento con la comunidad, educando el mercado en el uso inteligente del servicio y fortaleciendo la participación comunitaria de acuerdo a las políticas y procedimientos definidos por la compañía.
- ✓ **Servicio al cliente 24/7 atención de PQR**
- ✓ **Relación con contratistas:** fortalecimiento de relaciones basadas en el principio de sustentabilidad.
- ✓ **Selección de contratistas:** La compañía cuenta con un procedimiento de selección de contratistas para ejecutar la operación de la red (mantenimientos y obras) lo cual proporciona un conocimiento y experiencia para contratar la mano de obra para los multiservicios ofrecidos.
- ✓ **Vigilancia tecnológica:** El área de innovación y desarrollo se encuentra en constante investigación para mejorar el proceso operativo y ofrecer soluciones cada vez más eficientes.

1.1.6 Estructura de costos

A continuación se presenta la estructura de costos de la Multiservicio (ver tabla 2)

Tabla 2 Estructura de costos

Cifras: (\$mill)	ECA 2015	PPTO 2015	PPTO 2016
Materiales	165	133	888
MO Contratista	383	307	2,060
Costo venta	548	440	2,948

Fuente: Modelo financiero CEO 2015



Gráfico 2 Estructura de costos

Nota: Cifras: \$Millones ECA: Estimado de cierre 2015 con real a octubre

La estructura de costos de Multiservicios se compone de mano de obra, facturada por los contratistas y los materiales (salidas de almacén).

Del gráfico anterior podemos determinar que el estimado de cierre para el 2015 supera en \$108 millones el presupuesto de este año y se espera que el costo de venta de 2016 se incremente en un 438% con respecto al estimado de cierre del 2015.

De lo anterior, podemos observar un crecimiento potencial de la línea Multiservicio, para el 2016.

1.1.7 Flujo de ingresos:

El siguiente gráfico muestra los ingresos del 2015 por conceptos de Multiservicio, contrastados con el presupuesto del mismo año y los ingresos esperados del 2016.



Gráfico 3 Ingresos Multiservicio

Nota: Cifras: En \$Millones **Fuente:** modelo financiero CEO 2015

Los Ingresos por Multiservicio del año 2015, superaron en aproximadamente 100% el presupuesto y se espera un crecimiento del 232% para el 2016, para una utilidad bruta de más de \$1.000 millones.

Con base en lo anterior podemos afirmar que el negocio de Multiservicio tiene un gran potencial de crecimiento y que la Compañía ha destinado recursos importantes para el desarrollo de este negocio, sin embargo, no ha considerado los gastos administrativos implícitos en la operación.

1.2 Conclusiones del análisis del modelo de negocio

Después de revisar cada uno de los elementos del modelo de negocio, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- ✓ La compañía debe segmentar su base de manera que pueda identificar cual es el nicho de clientes a los que debe orientarse la oferta de multiservicios.
- ✓ La compañía cuenta con la experiencia y base tecnológica necesarios para soportar la propuesta de valor y planes de crecimiento de la línea multiservicios.
- ✓ Se deberá abordar en profundidad temas como la estructura de costos más adecuada que debe implementar la compañía para que la rentabilidad alcance el nivel esperado, la forma en que se deben promocionar los diferentes servicios y la estrategia para posicionar a CEO como una marca no solo asociada la comercialización y distribución de energía eléctrica, si no como una firma de servicios energéticos con los más altos niveles de satisfacción.

2. ANALISIS ESTRATEGICO

Con el fin de conocer la posición de la compañía ante los retos estratégicos propios del negocio de Multiservicios, se hará un análisis estratégico, el cual comprende un análisis de factores externo e internos.

2.1. Análisis Externo

El análisis interno comprende un análisis del macroentorno o del ambiente general y un análisis de la industria.

2.1.1. Análisis Macroentorno:

En esta sesión se desarrollara los factores externos que inciden o pueden llegar a incidir en los resultados del negocio de Multiservicio. Los factores a analizar son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos para lo cual se utilizará la herramienta de análisis de PESTAL (Dasí, Dolz, Ferrer, &Iborra, 2009).

Político:

En Colombia a partir del año 2014, la ley 1715 estableció el marco legal y los instrumentos para la promoción del aprovechamiento de las fuentes no convencionales de energía, integrándolas al sistema energético nacional.

Esta ley introdujo un buen número de beneficios fiscales que abarcan el impuesto de renta, impuesto sobre las ventas y aranceles aduaneros. Todo esto se constituye en un incentivo para la inversión en investigación y desarrollo de estas fuentes de energía y en una ventaja para compañías que como CEO que a través de su línea de negocio Multiservicios ha venido acumulando experiencia en proyectos de eficiencia energética.

Los beneficios fiscales constituyen una oportunidad para la línea de multiservicios y en general para CEO en lo que se refiere a proyectos de inversión para investigación y desarrollo de fuentes no convencionales de energía.

Económico:

En un panorama económico como el que enfrenta actualmente Colombia en donde la caída de los precios internacionales del petróleo ha disminuido dramáticamente los ingresos del Estado y no se vislumbra con claridad en qué momento esta tendencia negativa se empezará a revertir, se hace necesario que el país fije sus ojos en industrias diferentes a las minero energéticas y entre en una dinámica de reindustrialización, para lograr ser más competitivo. Es en este tipo de escenarios es cuando regiones como el Cauca, que en los últimos meses ha presentado crecimientos en su economía superiores al promedio nacional, representan un gran potencial para el desarrollo de nuevas industrias y la expansión de las ya establecidas, a partir del tejido empresarial que tiene la región en sus parques industriales y su agroindustria (Dane, 2014).

Los procesos de reindustrialización aumentarían las instalaciones industriales de la región y la oportunidad para comercializar un mayor volumen de servicios energéticos.

Social:

El 23 de septiembre de 2015 el presidente Santos anunció que las negociaciones de paz entraban en su recta final y se estimaba la firma del acuerdo de paz para marzo del presente año. La firma del acuerdo de paz se espera impacte de manera positiva algunas regiones del país que como el Cauca se han visto afectadas por problemas de orden público. En épocas de paz departamentos como el Cauca de gran vocación agrícola enfrentarán el desafío de generar condiciones económicas propicias para solventar los programas de reinserción y retorno de comunidades que en tiempos de conflicto fueron desplazadas hacia otras regiones. (Periódico El Tiempo, 2015).

Veinte municipios del departamento del Cauca se determinan como posibles zonas de concentración del Post-conflicto, estos municipios coinciden con aquellos donde mayores retos de operación tienen CEO, por lo cual esperaríamos que el gobierno y la dinámica del posconflicto, impulsen el desarrollo económico, lo cual inevitablemente se traduce en una oportunidad para el negocio de Multiservicio.

Tecnológico:

Actualmente estamos presenciando una época de considerable disrupción en el sector energético mundial, que surge de una combinación de políticas gubernamentales, avances tecnológicos y cambios en las necesidades de los clientes que están transformando la forma de pensar acerca de cómo se usa y se produce la energía eléctrica. Sin embargo, en este panorama Latinoamérica aparece como el continente más rezagado en el mundo de acuerdo con el índice de disrupción publicado en 2015 (Ver Tabla 3). (PwC, 2015)

Tabla 3 . Índice de Disrupción por continente

2020 ranking	2020 Index score	2015–2020 % increase
1. Europe	6.7	+33%
2. North America	6.3	+64%
3. Asia Pacific	5.5	+33%
4. Middle East & Africa	5.5	+50%
5. South America	4.9	+44%
Global	6.0	+42%

Scored on a scale of 1–10 where 1 = no disruption; 10 = very disrupted. The index comprises the mean scores recorded for a basket of five disruption factors (policy & regulation; technology change; production service model; distribution channels; customer behaviour; and competition. Each disruption factor is given an equal weighting.

Source: 14th PwC Global Power & Utilities Survey

Fuente: 14th PwC Global & Utilities Survey-2015

Colombia y CEO no son ajenos a ese rezago y en el corto y mediano plazo no se han presupuestado proyectos de inversión significativos que permitan alcanzar el liderazgo en temas relacionados con fuentes de energía no convencionales, lo que constituye una debilidad para la industria del país.

Ambiental:

Una de las megas tendencias que impulsa los principales cambios en el mundo moderno es el cambio climático y la escasez de recursos. El mundo está urgido de tecnologías limpias y económicas, las industrias y las personas están asumiendo un nivel de compromiso superior con la utilización de los recursos naturales y los gobiernos vía regulación están incrementado incentivos para impulsar la inversiones en tecnologías amigables con el medio ambiente. Todo esto crea un nuevo mercado que atender y potenciar con nuevos productos y servicios (*PwC, 2015*).

Por otro lado, la amenaza de fuerte sequía (Fenómeno del Niño), ocasiona que las empresas que generan energía con agua deban cuidar sus embalses y reducir sus aportes al sistema. Esto implica que las plantas térmicas, cuya generación es más costosa, aumentan sus aportes y se encarece el precio del kWh.

El mercado actual está demandando fuentes de energía más amigables, lo que abre grandes oportunidades para las Compañías que estén dispuestas a jugársela por invertir en desarrollar tecnologías de bajo consumo energético.

Legal:

La resolución No 70 del 28 de mayo de 1998 que establece el reglamento de distribución de energía eléctrica en su artículo 4.4.1 dispuso que los operadores de red tienen la obligación de ofrecer al usuario la factibilidad de conexión a su sistema cuando este lo solicite, debido a este ordenamiento CEO participara en la certificación de factibilidad de cualquier proyecto que se desarrolle en el departamento del Cauca, teniendo así la oportunidad de

presentar su portafolio de servicios para cada una de las etapas que siguen a la certificación de factibilidad. Es decir podrá involucrarse en los proyectos desde su etapa más temprana, lo que se constituye claramente en la oportunidad para comercializar todo el portafolio de servicios.

Una vez que se han revisado los principales componentes del entorno macroeconómico de la línea Multiservicios y evaluado sus principales efectos, podríamos concluir que existen oportunidades interesantes para la inversión en investigación y desarrollo que se soportan en beneficios fiscales y las necesidades del mercado aun cuando actualmente los niveles de inversión en estos temas tienden a cero y se prevé un crecimiento significativo en el sector industrial del Cauca en caso de que se firme el acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC.

2.1.2. Análisis de la Industria

Para analizar la industria a la que pertenece CEO frente a las presiones competitivas, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los clientes. (Gamble, Strickland III, & Thompson, 2008)

A continuación se presentan las empresas que tienen presencia en el departamento del Cauca como competidores directos y los que tienen presencia en el departamento del Valle como posibles competidores, dada la cercanía a la región:

Tabla 4 Comercializador de energía eléctrica Cauca y Valle del Cauca

EMPRESA COMERCIALIZADORA	DEPARTAMENTO
COMPANIA ENERGETICA DE OCCIDENTE S.A.S. ESP	Cauca
EMPRESA MUNICIPAL DE ENERGIA ELECTRICA S.A. E.S.P.	Cauca
PROYECTOS ENERGETICOS DEL CAUCA S.A. E.S.P.	Cauca
COMPANIA DE ELECTRICIDAD DE TULUA S.A. E.S.P	Valle
COLENERGIA S.A. E.S.P.	Valle
COMPANIA DE ELECTRICIDAD DE TULUA S.A. E.S.P.	Valle
EMPRESAS MUNICIPALES DE CARTAGO E.S.P.	Valle
EMPRESAS MUNICIPALES DE CARTAGO E.S.P. INTERVENIDA	Valle
DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ENERGIA ELECTRICA S.A. E.S.P.	Valle
DICELER S.A. E.S.P.	Valle
ENERGETICOS S.A. E.S.P.	Valle
EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.	Valle
EMPRESA DE ENERGIA DEL PACIFICO S.A. E.S.P	Valle
ENERTOTAL S.A. E.S.P.	Valle
ENERVIA S.A. E.S.P	Valle
FUENTES DE ENERGIAS RENOVABLES SAS ESP	Valle
FORCEFUL ENERGY S.A.S. E.S.P	Valle
VATIA S.A. E.S.P.	Valle
ENERCO S.A. E.S.P.	Valle

Fuente: XM Compañía de Expertos en Mercados (2016)

De acuerdo con las bases de datos del administrador del mercado mayorista XM S.A E.S.P. En el anterior cuadro se identifican las empresas que dada su actividad de comercialización de energía, a través de sus portafolios de valor agregado, se pueden considerar competidores para Ceo y su línea de negocios Multiservicios.

Cabe anotar que a pesar de la cercanía de los anteriores competidores, estos no tienen presencia directa en el departamento del Cauca, por lo tanto, podemos afirmar que la compañía con sus 38 oficinas alrededor de la región, tiene una ventaja competitiva

Con base en lo anterior, se analizará las fuerzas competitivas de la industria aplicando el modelo de las 5 fuerzas de Porter, así:

Rivalidad entre los competidores establecidos:

Dado que CEO es el operador de red de la Región, esta se posiciona como un monopolio natural en la actividad de distribución de energía, permitiendo ser la única empresa en certificar la factibilidad de conexión a la red de los nuevos usuarios. Sin embargo, en el negocio de Comercialización de energía, existe una libre competencia para niveles de consumo de energía superior a los 55.000 KWh/mes, en este mercado, la competencia se basa principalmente en el precio del Kwh y los valores agregados de servicio, donde pueden enmarcar las soluciones energéticas ofrecidas por el área de Multiservicios. Pese a esto, la cercanía con los clientes es un factor diferenciador, el cual favorece a los operadores de red de cada uno de los mercados, dado que garantiza la presencia en la región, por lo tanto esta fuerza se constituye en una oportunidad para el negocio.

Posibilidad de entrada de nuevos competidores:

La creación de empresas en el sector eléctrico para la actividad de distribución de energía es casi nula debido a que estas empresas son dueñas o tienen algún derecho de la infraestructura, lo que lo convierte en un monopolio natural como operadores de red. En cuanto a la actividad de comercialización de energía, esta depende de múltiples factores y procesos complejos que combina tanto la dinámica de del mercado (compra de Energía en Bolsa o en contratos) como los impactos que tiene el marco regulatorio en esta actividad, lo cual se considera un barrera a la entrada de nuevos competidores, adicionalmente, para entrar al sector es necesario experiencia técnica y suficiente capacidad financiera. Por lo que podemos afirmar que esta fuerza se constituye en una oportunidad para el negocio.

Amenaza de sustitutos:

Las soluciones energéticas ofrecidas como Multiservicio están estrechamente ligadas a la energía eléctrica, por lo que podríamos evidenciar que un sustituto que amenaza la industria es el gas natural, ya que la penetración de este servicio, hace que los consumos de energía se reduzcan por la sustitución de electrodomésticos por gas doméstico o procesos industriales con tecnologías a gas. Pese a esto, la demanda energética del país ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años como lo muestra el siguiente gráfico.

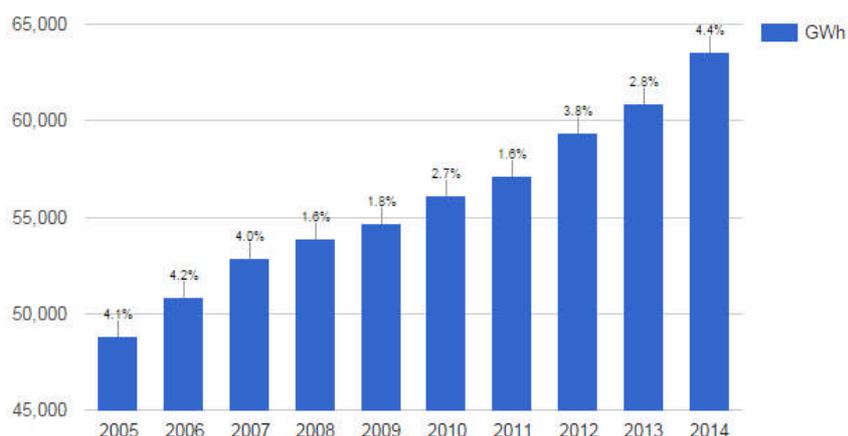


Gráfico 4 Comportamiento de la demanda de energía en Colombia 2005-2014

Fuente: XM Compañía de Expertos en Mercados (2016)

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que la demanda de energía en Colombia ha venido creciendo durante los últimos años, lo que garantiza un mercado para multiservicios energéticos, por lo que podemos considerar que el poder de los sustitutos es bajo. Lo cual constituye una oportunidad para el negocio de Multiservicios

Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los compradores de servicios energéticos es relativamente bajo, ya que normalmente los clientes no se encuentran agremiados o concentrados, y los servicios requeridos son específicos para cada cliente. Por otro lado la movilidad de los clientes hacia otro proveedor, dependerá entre otros del precio, el cual está estrechamente relacionado con los costos asociados al desplazamiento y el poder de negociación o relacionamiento de la empresa con los proveedores, en consecuencia, la cercanía y el relacionamiento con proveedores es un factor de éxito en el negocio. Lo cual genera un ambiente de oportunidad para el negocio.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo y esto se debe a que las empresas del sector utilizan los contratistas de la operación de distribución de energía para proveer los servicios de Multiservicios, por lo tanto, los procesos de compra se hacen a gran escala, en este sentido el poder de negociación de los proveedores es bajo con respecto al poder de los contratantes, lo cual genera una estabilidad de los precios, que se puede considerar una oportunidad para el negocio.

Como resumen del análisis de la industria, se evidencian las oportunidades y amenazas que se presentan en la tabla No 5.

Tabla 5 Análisis fuerzas competitivas de Porter para Multiservicio

Oportunidades	Amenazas
Monopolio natural de la actividad de distribución, que permite participar en la factibilidad de conexión a la red de los nuevos proyectos.	Nuevos competidores del sector de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica que buscan a través de sus portafolios de valor agregado, ganar participación en el mercado.
Proceso de compra a gran escala que permite condiciones favorables que se transmiten a los precios	

Fuente: Elaboración propia.

Del anterior análisis podemos concluir que la industria de Multiservicio es atractiva para operar

2.1.3. Conclusión Análisis Externo

Una vez que se ha realizado el análisis del macroentorno y la industria. Se han identificado las principales amenazas y oportunidades que desde el punto de vista estratégico debe enfrentar la unidad de negocios Multiservicios.

A partir de las amenazas y oportunidades que se identificaron se construyó la matriz EFE (ver tabla 6). Que consiste en asignar un valor a cada una de las amenazas y oportunidades que oscila entre 0,0 y 1,0 dependiendo de lo crítica que sea cada oportunidad y amenaza para alcanzar el éxito, la suma de todos los valores debe ser igual a 1, después se asigna un

valor que va de 1 a 10 a cada amenaza y oportunidad que califica que tan bien responde la estrategia de la unidad de negocio en la actualidad a cada factor crítico.

La calificación de la importancia de cada factor crítico (amenazas y oportunidades) fue realizada por el Director de la unidad de negocios Multiservicios a partir de su experiencia y conocimiento de industria.

De acuerdo con los resultados de la matriz EFE, el puntaje de 5.11 podemos concluir que La unidad de negocio responde de manera adecuada solo a parte de las amenazas y oportunidades, siendo las más críticas el desconocimiento de los clientes del portafolio de servicios que tiene la compañía y el ingreso de nuevos competidores, por lo tanto la Línea de negocio tiene que trabajar para ajustar su estrategia de manera que pueda responder adecuadamente a la mayoría de amenazas y oportunidades.

Tabla 6 Matriz EFE

Factores externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderad
Oportunidades			
Gran impulso de la eficiencia energética	0.022	4	0.09
La empresas del sector pueden brindar soluciones globales desde la distribución y comercialización de energía hasta la consultoría he implementación de sistemas eficientes de energía.	0.09	7	0.62
la regulación otorga incentivos para invertir en I+D	0.067	3	0.20
Crecimiento de la inversión en proyectos productivos en el Departamento, por la reindustrialización del país y por Posconflicto.	0.044	6	0.27
Monopolio natural de la actividad de distribución, que permite participara el la factibilidad de conexión a la red de los nuevos proyectos	0.200	9	1.80
Amenazas			
Desconocimiento por parte de los potenciales clientes de los posibles servicios prestados	0.133	2	0.27
Nuevos competidores del sector de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica que buscan a través de sus portafolios de valor agregado, ganar participación en el mercado empresarial.	0.111	3	0.33
Incremento de las Tarifas de energía eléctrica, resultantes del cambio climáticos	0.156	3	0.47
Flexibilidad para adaptar lo servicios las necesidades del cada cliente.	0.178	6	1.07
Total	1.00		5.11

2.2. Análisis Interno

Con el fin de identificar las oportunidades y amenazas del área de Multiservicio, se utilizaron las siguientes herramientas de análisis: El análisis de la cadena de valor, análisis financiero y el análisis de recursos y capacidades

2.2.1. Análisis de la Cadena de Valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. (Porter, 1985).

El análisis de la cadena de valor permite obtener una óptica desde el interior de la organización, en búsqueda de una fuente de ventaja o diferenciación existente o potencial, en cada una de las actividades que se realizan y la interacción entre ellas.

A partir de entrevistas con la jefatura de tecnología de la medida de la Gerencia de Control y Gestión de Energía, se tiene el siguiente análisis, a saber:

2.2.1.1. Actividades primarias

Logística Interna:

- ✓ Acceso a clientes y recepción de datos:
- ✓ **Clientes Propios:** Ceo Cuenta con un sistema comercial donde almacena la información y perfiles de los clientes a los que les presta el servicio de distribución y comercialización de energía, lo cual proporciona información de las posibles necesidades que supliría la línea de negocios Multiservicio.
- ✓ **Clientes nuevos:** Dado que CEO es el operador de red de la región, es la única empresa facultada para certificar la factibilidad del servicio y puntos de conexión a la red. Lo cual permite a la compañía acceder a los nuevos clientes y las necesidades de sus proyectos.

“El OR está en la obligación de ofrecer al Usuario un punto de conexión factible a su Sistema cuando éste lo solicite y garantizará el libre acceso a la red. Para tal efecto, el Usuario deberá informar sobre la localización del inmueble, la potencia máxima requerida y el tipo de carga.

El OR tendrá un plazo máximo de siete (7) días hábiles para certificar la factibilidad del punto de conexión, con el fin de que el Usuario proceda a realizar el diseño de su instalación.

El OR podrá especificar un nivel de tensión de conexión diferente al solicitado por el Usuario por razones técnicas debidamente sustentadas.” (Resolución CREG 70 de 1998)

Operaciones:

El proceso empieza con la evaluación de la necesidad del cliente, con el fin de encontrar la solución que mejor se adapte al requerimiento, para proceder a buscar los contratistas más competentes para ejecutar la solución energética para dar cumplimiento al requerimiento del cliente.

Es importante anotar que la labor del contratista va acompañada de la supervisión y aprobación por parte de la compañía, para garantizar los estándares técnicos.

CEO cuenta con un sistema de georeferenciación de las redes eléctricas, que permite desenrizar los tamos de red susceptibles de intervención, cuando sea necesario tratando de minimizar los tiempos y frecuencias de suspensión del servicio.

Logística Externa:

El suministro de los materiales estará a cargo del Contratista. Los materiales serán nuevos, de primera calidad, de marcas reconocidas en el mercado y previamente aceptadas por la COMPAÑÍA. Los materiales deben cumplir con las especificaciones técnicas de materiales las cuales se entregan en la norma de materiales.

Para el suministro de los materiales se deben entregar diligenciadas las respectivas fichas técnicas y los certificados de conformidad del producto con el RETIE.

Previo al suministro de los siguientes materiales se requiere el visto bueno del administrador del contrato a una muestra física:

- Cortacircuitos.
- DPS.
- Poste metálico.
- Aislador de suspensión polimérico.
- Aislador Line Post de porcelana.
- Grapas de retención y de suspensión para redes de media tensión.
- Grapas de retención y suspensión para redes trenzadas de BT.
- Conectores de emergencia.
- Estribos con conector cuña.
- Tuercas de ojo
- Perno de ojo

La COMPAÑÍA se reserva el derecho a revisar los materiales y rechazar los que no cumplan con las especificaciones técnicas. Si los materiales ya se encuentran instalados y

son rechazados, el CONTRATISTA corre con los gastos de retiro y de instalación de los materiales aceptados.

Es importante anotar que el margen por suministro de materiales no hace parte de los ingresos de la actividad de Multiservicio, excepto por los paneles solares.

Marketing y Ventas:

La Compañía utiliza como único canal de mercadeo, las solicitudes de factibilidad del servicio y punto de conexión, este medio facilita la información de posibles clientes para Multiservicio.

Servicios post venta:

La compañía cuenta con un call center 24/7 Y 38 oficinas en el departamento del Cauca, donde se reciben la PQR´s de sus clientes. Para dar soluciones efectivas, a las peticiones de sus usuarios, Ceo cuenta con personal idóneo para tal fin.

2.2.1.2. Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa

La actividad de Multiservicio cuenta con el respaldo financiero de la compañía, con presupuesto aprobado por La Junta Directiva de casi \$3.00 millones.

Toda vez que Multiservicio surge como una iniciativa para desarrollar negocios alternos a la comercialización y distribución de energía, que permitan alcanzar el objetivo estratégico de asegurar la creación de valor sostenible.

Compras y contrataciones:

Ceo ha establecido un área de compras y contrataciones para toda la compañía esto incluye las contrataciones necesarias para desarrollar las actividades de multiservicios. El área de compras ha establecido lineamientos y controles claves para asegurar la integridad del proceso de compras de bienes y servicios y definir las instancias de autorización.

Los mecanismos o procedimientos mediante los cuales La Compañía adquiere bienes o servicios, son: Licitación Privada o Invitación a Cotizar.

Las principales condiciones para la contratación de los servicios requeridos son:

- ✓ Definir el mínimo de cotizaciones que se debe solicitar para gestionar la compra.
- ✓ Definir los niveles de aprobación de acuerdo con los valores de las compras.
- ✓ Definir las actividades necesarias para verificar que los proveedores seleccionados y/o contratados estén en capacidad de cumplir con el suministro de los bienes o la prestación de los servicios a contratar.
- ✓ Establecer como criterios básicos para la gestión de compras, la calidad, la protección ambiental, la seguridad, salud ocupacional y el precio.
- ✓ Asegurar que se compren solamente los bienes y servicios que sean necesarios.
- ✓ Asegurar que los bienes y servicios comprados cumplan con las especificaciones y condiciones técnicas estipuladas antes de la autorización del pago. (CEO, 2015)

Del anterior análisis se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas

Tabla 7 Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Experiencia en el desarrollo de proyectos de electrificación	Publicidad y mercadeo
Relacionamiento con proveedores especializados	

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Análisis Financiero:

A continuación, se detalla los principales indicadores financieros de CEO. En la actualidad y como está su estructura financiera y si la misma es sólida de cara a los desafíos que le plantea el mercado y sus competidores la línea de negocio Multiservicio no tiene asignado en la contabilidad de CEO estructura de balance ni P&G por lo que las inversiones y cualquier financiación que requiere la línea será realizada o suscrita directamente por CEO.

Tabla 8 Principales indicadores financieros de CEO

	Indicador	Valor	Análisis
Liquidez	Capital de trabajo (\$millones)	77,983	la compañía cuenta con fondos suficientes para seguir operando una vez cancele sus obligaciones de corto de plazo.
	Razón corriente	2.23	La Compañía tiene un fuerte respaldo para atender sus obligaciones de corto plazo por lo que no se prevén situaciones de obligaciones no pagas en el futuro.
	Prueba acida	2.07	La Compañía tiene un fuerte respaldo para atender sus obligaciones de corto plazo, inclusive sin tener que realizar sus inventarios, por lo que no se prevén situaciones de obligaciones no pagas en el futuro y el desarrollo normal de la operación se encuentra garantizado.
Endeudamiento	Índice de endeudamiento	51%	El nivel de endeudamiento de la Compañía es un indicador razonable para empresas del tamaño de CEO, por lo que se puede apreciar que el perfil de riesgo de la compañía en lo relacionado con el endeudamiento se administra de manera prudente.
	Endeudamiento corto plazo	0.29	La Compañía concentra la mayor parte de su pasivo para ser cancelado en el largo plazo como parte de su estrategia de administración de riesgo financiero. Esto le permite a la compañía contar con muy buen capital de trabajo.
	Razón de protección al pasivo total	0.8	La Compañía presenta una inversión significativa de parte de sus acreedores, sin embargo no se vislumbra riesgo de incumplimiento de sus acreencias en el corto plazo
Eficiencia	Rotación de cartera	3.85	La cuentas por cobrar rotan en promedio 3.8 veces al año, lo cual es un indicador razonable para compañías de la industria de comercialización de energía eléctrica.
	Rotación de activos fijos	7541%	Por cada peso que la Compañía invierte en activos fijos se generan \$75.41 en ventas, lo que demuestra la capacidad de la compañía para generar flujos de efectivo.
	Rotación del capital	87.92%	Es el grado de participación de la financiación propia y de largo plazo en las ventas
Rentabilidad	Margen de utilidad bruta	50%	La Compañía presento en el año 2015 un margen de utilidad bruta bastante robusto lo que demuestra lo rentable que es su operación.
	Margen de utilidad neta	5%	La Compañía genera un 5% de utilidad después de impuestos por cada pesos de venta lo que significa que los accionistas obtuvieron ganancias al cierre de este ejercicio
	Rendimiento del patrimonio	8%	El porcentaje de rentabilidad que obtienen los inversionistas de la Compañía es adecuado para esta industria

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de los principales indicadores financieros analizados se puede concluir que la compañía cuenta con una estructura financiera sólida, no se prevén incumplimientos de acreencias en el corto plazo y cuenta con fondos suficientes para realizar las inversiones que requiera la línea de multiservicios.

2.2.3. Análisis recursos y capacidades

Con el fin de identificar las oportunidades y amenazas del área de Multiservicio, se identificó y valoró los recursos las capacidades de la compañía, para establecer las ventajas competitivas en la prestación de Multiservicios

Tabla 9 Recursos y capacidades

	Item	Importancia	Fortaleza
Recursos	Redes de Distribución	9	10
	Base de datos de clientes	8	9
	Estructura financiera robusta	5	9
	Puntos de atención recepción PQR y pagos	4	8
	Cuadrillas atención daños y línea viva	9	8
	Plataforma tecnológica que soporta la prestación de Multisen	6	8
Capacidades	Experiencia en el desarrollo de proyectos en la línea de Multiservicio.	9	6
	Gestión de materiales	6	4
	Imagen distintiva de la Compañía	8	8
	Relacionamiento con proveedores especializados	10	5
	Gestión Mercadeo y Publicidad	8	3
	I+D	6	3
	Amplia estructura administrativa que soporta a la operación	6	4
	Soporte técnico con personal altamente calificado	7	7

Fuente: Elaboración propia

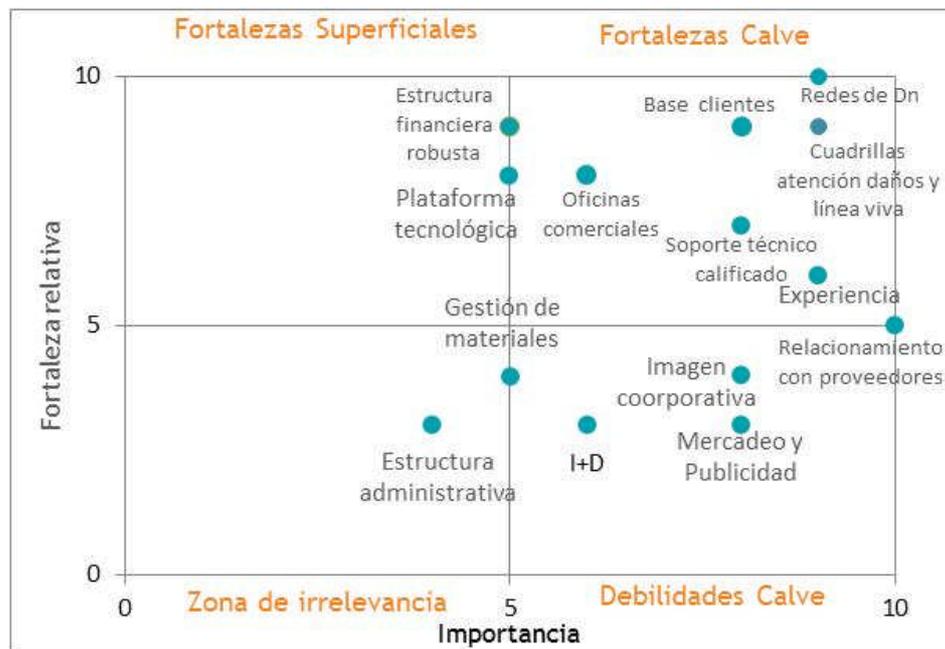


Gráfico 5 Análisis de recursos y capacidades

Fuente: Elaboración propia

La línea de multiservicios presenta debilidades claves en sus actividades de mercadeo y publicidad y en el relacionamiento con proveedores especializados.

2.2.4. Conclusión Análisis Interno

Con base en los resultados obtenidos del análisis interno, se construye la matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos) la cual se presenta en la tabla 10 El objetivo de esta matriz es evaluar las fortalezas y debilidades identificadas.

Se ponderan los factores claves de éxito internos (amenazas y oportunidades) de 0.0 a 1 y se asigna un valor que va de 1 a 10 a cada amenaza y oportunidad que califica que tan bien responde la estrategia de la unidad de negocio en la actualidad a cada factor crítico.

Tabla 10 Matiz EFI

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Respaldo financiero	0.101	8	0.81
Monopolio natural de la actividad de distribución, que permite participar en la factibilidad de conexión a la red de los nuevos proyectos	0.127	9	1.14
Existe un mercado potencial de clientes a los que se puede llegar con servicios y productos de calidad, con precios competitivos y posibilidades de financiación.	0.139	6	0.84
Experiencia en el desarrollo de proyectos en electrificación	0.076	4	0.30
No existen empresas en el mercado del Departamento del Cauca que se consideren competencia fuerte para la compañía.	0.089	8	0.71
Atención personalizada (acompañamiento) y canales disponibles para la atención de los clientes.	0.051	5	0.25
Revisión y renovación periódica del portafolio para ajustarse a las nuevas necesidades.	0.089	7	0.62
Relacionamiento con proveedores especializados	0.127	4	0.51
Creación de Fuerzas de Ventas que ayuden a incrementar las ventas de servicios y productos de Multiservicio.	0.063	1	0.06
Amenazas			
Publicidad y mercadeo	0.101	2	0.20
Nuevos competidores del sector de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica que buscan a través de sus portafolios de valor agregado, ganar participación en el mercado empresarial.	0.025	4	0.10
Posible migración de los clientes a otras fuentes de abastecimiento energético.	0.013	6	0.08
Total	1		5.62

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior podemos concluir que la unidad de negocio Multisevicios no se encuentra muy rezagada frente a un competidor de características similares y que opera muy cerca de su zona de influencia.

La calificación de la importancia de cada factor crítico fue realizada por el jefe del área Multiservicios a partir de su experiencia y conocimiento de industria.

El puntaje final de la matriz EFI (5.62), nos permite concluir que la estrategia actualmente responde de manera adecuada a la mayor parte de las amenazas y oportunidades que enfrenta la unidad de negocio Multiservicios, sin embargo hay una gran oportunidad de mejora relacionada con el desarrollo de una fuerza de ventas que llegue a los clientes y permita genera nuevos negocios a línea y garantizar un crecimiento sostenido.

De acuerdo con la matriz se observan como las fortalezas más relevantes el monopolio natural que tiene la Compañía y el mercado con clientes suficiente para incrementar las ventas. Como las debilidades más críticas se consideran la baja inversión en publicidad y la entrada de nuevos competidores.

2.2.5. Análisis Competitivo

Para el análisis competitivo se realiza un comparativo entre los factores que de acuerdo con los sondeos más recientes constituyen los aspectos a los que los clientes atribuyen más valor. Los factores considerados para este análisis fueron:

- ✓ Reputación
- ✓ Productos y servicios disponibles

- ✓ Calidad de los productos y servicios
- ✓ Experiencia y conocimiento del mercado
- ✓ Precios
- ✓ Financiación

A cada uno de estos factores se les asignó un nivel de importancia tal como se realizó en las matrices EFE y EFI y se comparó con los resultados del competidor más cercano en ubicación geográfica. Ver los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 11 Matriz del perfil Competitivo

Factor/Medición de la fortaleza	Importancia	Multiservicios		Competidor 1	
		FR	FP	FR	FP
Reputación	0.15	7	1.05	8	1.20
Productos y servicios disponibles	0.20	5	1.00	5	1.00
Calidad de los productos y servicios	0.10	7	0.70	8	0.80
Experiencia y conocimiento del mercado	0.15	6	0.90	7	1.05
Precios	0.25	3	0.75	3	0.75
Financiación	0.15	4	0.60	3	0.45
Clasificación de la fortaleza general ponderada	1.00		5.00		5.25

Fuente: Entrevista con el jefe de área y trabajo de grado de Emmanuel Z. Cubillos Arenas Diciembre de 2014.

2.2.6. Conclusión del análisis estratégico

Una vez que se ha realizado el análisis interno y externo de la línea de servicios y se han identificado sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades podemos concluir que la línea de negocio debe enfocar sus esfuerzos en el posicionarse en el mercado como una firma que presta servicios energéticos integrales. Todo esto a partir de un fortalecimiento de su fuerza de ventas y el diseño de un portafolio que cubra gran variedad de necesidades (ver matriz DOFA ampliada, Tabla12).

Tabla 12 Matriz DOFA ampliada

DOFA AMPLIADA		
DOFA AMPLIADA	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Respaldo financiero - Monopolio natural de la actividad de distribución, que permite participar en la factibilidad de conexión a la red de los nuevos proyectos - Mercado potencial de clientes a los que se puede llegar con servicios y productos de calidad, con precios competitivos y posibilidades de financiación - Experiencia en el desarrollo de proyectos de electrificación - No existen empresas en el departamento del 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad y mercadeo - Nuevos competidores del sector de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica que buscan a través de sus portafolios de valor agregado ganar participación en el mercado empresarial - Posible migración de los clientes a otras fuentes de abastecimiento energético.

	<p>cauca que se consideren una competencia fuerte para la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención Personalizada (acompañamiento) y canales disponibles para la atención de los clientes - revisión y renovación periódica del portafolio para ajustarse a las nuevas necesidades - Relacionamiento con proveedores especializados - Creación de fuerza de ventas que ayude a incrementar las ventas de servicios y productos multiservicios 	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran impulso de la eficiencia energética - Las empresas del sector pueden brindar 	<p>Estrategia FO</p> <p>Incrementar el presupuesto de I+D en temas</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>Ampliar la fuerza de ventas para</p>

<p>soluciones globales desde la distribución y comercialización de energía hasta la consultoría e implementación de sistemas eficientes de energía.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La regulación otorga incentivos para la invertir en I+D - Crecimiento de la inversión en proyectos productivos del departamento, por la reindustrialización del país y el post conflicto - Monopolio natural de la actividad de distribución, que permite participar en la factibilidad de la conexión a la red de los nuevos proyectos 	<p>relacionados con eficiencia energética aprovechando la solidez financiera de la compañía y logrando incentivos tributarios.</p>	<p>llegar cada vez a más clientes y la compañía sea reconocida como prestador de servicios energéticos de calidad.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de los clientes potenciales de los servicios que presta la compañía 	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <p>Estructurar un portafolio de servicios más</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <p>Implementar campañas</p>

<p>- Nuevos competidores del sector de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica que buscan a través de sus portafolios de valor agregado, ganar participación en el mercado empresarial</p> <p>- Incremento de las tarifas de energía eléctrica, resultantes del cambio climático</p> <p>- Flexibilidad para adaptar los servicios a las necesidades de cada cliente</p>	<p>dinámico y flexible en el que se pueda brindar una solución a un rango amplio de necesidades</p>	<p>publicitarias para que los clientes conozcan el portafolio de servicios que presta la Compañía</p>
---	---	---

Fuente:

Elaboración

propia.

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del diagnóstico de la sección anterior, se proponen a continuación las declaraciones misionales de Multiservicios, así como los objetivos estratégicos orientados a cumplir la Misión y lograr la Visión propuestas.

3.1.Misión:

El área de Multiservicio de CEO Presta servicios complementarios a la distribución y comercialización de energía, de manera eficiente, a la medida de las necesidades de sus clientes y cumpliendo con los estándares requeridos por la regulación, para generar valor a los grupos de interés.



Gráfico 6 Grupos de interés de la Compañía Energética de Occidente

3.2. Visión:

En el 2020 el área de Multiservicio de CEO será preferida por los clientes de servicios energéticos en el departamento del Cauca y será reconocida por la Compañía como una unidad de negocios estratégica, para lograr su crecimiento económico.

3.3. Objetivos estratégicos:

1. Incrementar los ingresos en 200% en los próximos 5 años.
2. Posicionar a CEO como el gran prestador de servicios energéticos del departamento del Cauca.
3. Incrementar la eficiencia en la prestación del servicio, garantizando el cumplimiento de los estándares requeridos

4. IMPLEMENTACIÓN: BALANCED SCORECARD

“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” (Kaplan & Norton, 1992). A través del Balanced Scorecard, se presenta los objetivos estratégicos de Multiservicios.

4.1. Mapa Estratégico

A continuación se encuentra gráficamente el despliegue de la estrategia de Multiservicio de cara a las perspectivas: Financiera; Cliente; Procesos; Aprendizaje. (Kaplan y Norton, 1992). En el Mapa se presentan las acciones de cada uno de los tres objetivos propuestos.

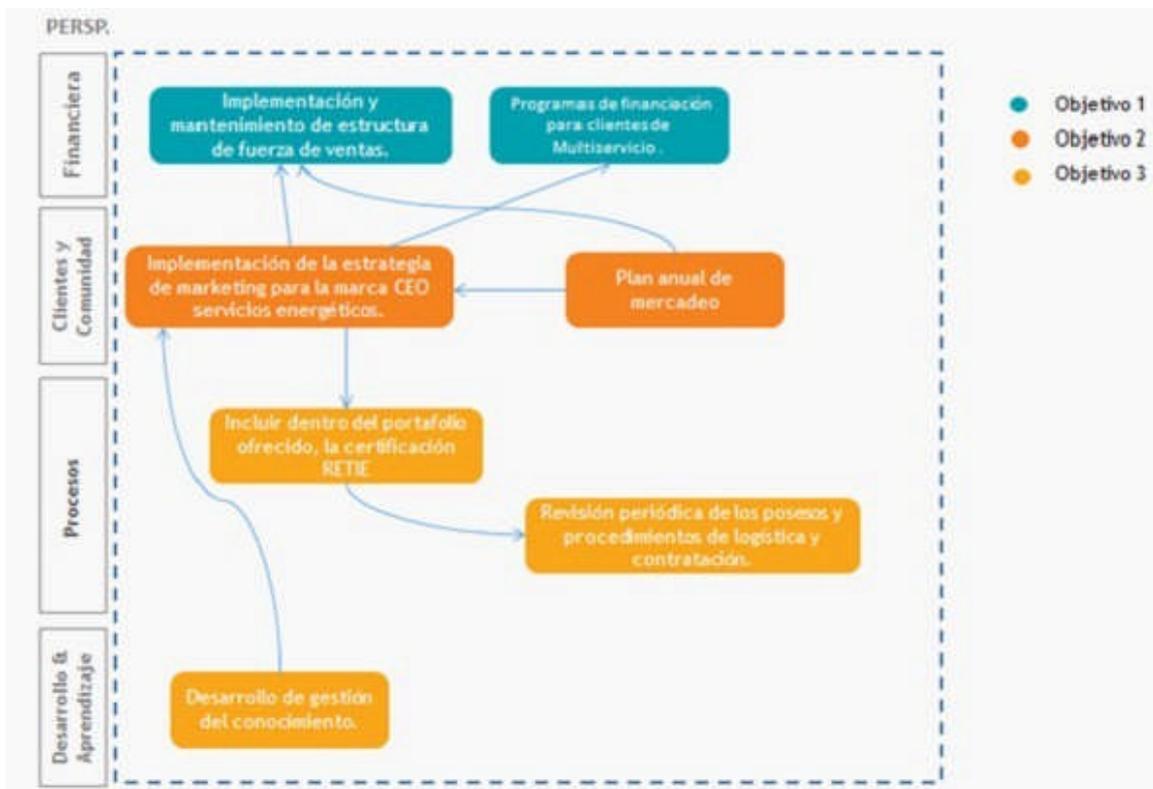


Gráfico 7 Estrategia de Multiservicio

Tabla 13 Tableros de control

Acciones estratégicas	Medida/Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	Costos	Iniciativas	Responsable
Objetivo 1: Incrementar los ingresos en 200%									
Implementación y mantenimiento de estructura de fuerza de ventas.	Número de ingenieros con dedicación exclusiva a la venta de Multiservicio	1	1	2	2	2	91,446,834	Asignar el presupuesto para la contratación de estas personas	Jefatura de Gestión Humana
		6,096,456	12,192,911	24,385,823	24,385,823	24,385,823			
Programas de financiación para clientes de Multiservicio	Porcentaje de ventas financiadas Ventas financiadas/Total ventas	7%	7%	7%	7%	7%	N/A	Replicar el modelo de medición y análisis del riesgo de crédito de Brilla.	Gerencia de control de energía.
Objetivo 2: Posicionar a CEO como el gran prestador de servicios energéticos del departamento del Cauca.									
Implementación de la estrategia de marketing para la marca CEO servicios energéticos.	Porcentaje de implementación del proyecto de marca	1	N/A				15,000,000	Definir el cronograma de actividades que requiere el diseño del plan de mercadeo	Coordinadora de mercadeo
Plan anual de mercadeo	Porcentaje de implementación del plan de mercadeo		80%	90%	99%	99%	84,289,643		Coordinadora de mercadeo
			20,000,000	20,786,000.00	21,430,366.00	22,073,276.98			
Objetivo 3: Incrementar la eficiencia y en la prestación del servicio garantizando el cumplimiento de los estándares requeridos									
Desarrollo de gestión del conocimiento	#Actividad por año	0	1	1	1	1	8,428,964	Participar en eventos de Innovación y ciencia aplicada al negocio, para mejorar la competitividad en el mercado	Coordinador de provisión de servicios.
			2,000,000	2,078,600	2,143,037	2,207,328			
Incluir dentro del portafolio ofrecido, la certificación RETIE	Venta incluida certificación RETIE/Total ventas de proyectos que requieren certificación RETIE	0.2	0.6	0.7	0.7	0.7	60% del valor de las ventas por este concepto	Asignar una meta de venta por concepto de certificación RETIE a cada ingeniero de multiservicio	Coordinador de provisión de servicios.
Revisión periódica de los posesos y procedimientos de logística y contratación para optimizar los tiempos de ejecución.	Revisión y/o actualización de los procedimientos de compras. (veces)	1		1			N/A	Implementar una lista de chequeo para la revisión de procesos y procedimientos	Coordinador de provisión de servicios.

5. FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO

A continuación se presenta la estimación del flujo de caja libre del negocio de Multiservicios, a partir de la proyección de los estados financieros (balance y PyG), los cuales fueron construidos con los siguientes supuestos:

Supuestos:

5.1. Variables macroeconómicas

Tabla 14 Variables macroeconómicas

	Reales	Proyecciones									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento Económico (PIB)	2.90%	2.50%	3.30%	3.70%	3.90%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Inflación IPC Colombia	6.77%	5.49%	3.93%	3.10%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Inflación IPC EE. UU.	0.67%	1.20%	2.13%	2.15%	2.15%	2.15%	2.15%	2.15%	2.15%	2.15%	2.15%
Inflación IPP Colombia	5.48%	3.88%	3.26%	3.20%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Inflación IPP EE. UU.	1.14%	1.12%	1.39%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%
TRM Inicial	2,392	3,149	3,365	3,244	2,828	2,852	2,875	2,899	2,923	2,948	2,972
TRM Final	3,149	3,365	3,244	2,828	2,852	2,875	2,899	2,923	2,948	2,972	2,997
TRM Promedio	2,743	3,206	3,304	3,031	2,840	2,863	2,887	2,911	2,935	2,960	2,985
Devaluación	31.64%	6.84%	-3.60%	-12.82%	0.83%	0.83%	0.83%	0.83%	0.83%	0.83%	0.83%
DTF e.o.p.	5.22%	6.52%	5.21%	5.13%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Tasa de Usura e.o.p.	29.00%	30.33%	29.67%	29.59%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
Libor (6 meses) e.o.p.	0.85%	1.68%	2.51%	3.34%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%

Fuente: Gerencia de Planeación Financiera y Estrategia; Promigas 2016

5.2. Variables internas

- Índice de cartera financiada: 15%
- Política de financiación: 7% de las ventas, de acuerdo con la ranking de financiación no bancaria (Brilla) ofrecido por CEO
- Costo venta: 60% de acuerdo con el histórico
- Provisión de impuestos:

2016	2017	2018	2019	2020
40%	42%	43%	39%	39%

Fuente: Modelo Financiero CEO 2016

5.3. Proyección del balance general

Tabla 15 Balance General

Balance General (COL\$ Mill.)	2016	2017	2018	2019	2020
Efectivo	1,326	2,184	3,034	3,944	5,083
Cuentas por Cobrar	438	936	1,469	2,045	2,697
Inventario					
Activo Corriente	1,764	3,120	4,502	5,989	7,781
Otros Activos de Largo Plazo					
Activo Fijo Neto					
Activo Total	1,764	3,120	4,502	5,989	7,781
Cuentas por Pagar	922	1,392	1,860	2,295	2,897
Deuda	0	0	0	0	0
Pasivo	922	1,392	1,860	2,295	2,897
Capital Social	-	-	-	-	-
Otros Ajustes Patrimonio					
Utilidad del Ejercicio	843	885	915	1,051	1,190
Utilidad Retenida		843	1,728	2,642	3,694
Patrimonio	843	1,728	2,642	3,694	4,883
Pasivo y Patrimonio	1,764	3,120	4,502	5,989	7,781

5.4. Proyección del Estado de resultados

Tabla 16 Proyección del Estado de Resultados

Estado de Resultados (COL\$ Mill)	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	3,600	3,912	4,187	4,533	5,136
Egresos	- 2,273	- 2,494	- 2,700	- 2,936	- 3,328
Utilidad Operativa antes D&A	1,327	1,417	1,487	1,597	1,808
Depreciación periodo					
Utilidad Operativa	1,327	1,417	1,487	1,597	1,808
Ingresos/Egresos no operativos	78	109	117	127	142
Intereses	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	1,404	1,527	1,605	1,724	1,950
Impuestos	- 562	- 641	- 690	- 672	- 761
Interés Minoritario					
Utilidad después de Impuestos	843	885	915	1,051	1,190
Dividendos					
Adición a Utilidades Retenidas	0	843	885	915	1,051
Margen EBITDA	36.85%	36.23%	35.52%	35.23%	35.20%

5.5. Proyección flujo de caja libre

Tabla 17 Proyección de caja libre

Flujo de Efectivo Indirecto COL\$ Mill	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad después de Impuestos	843	885	915	1,051	1,190
Cuentas por Cobrar	- 438	- 498	- 533	- 577	- 652
Inventario	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	922	470.61	468	436	602
Efectivo de Operación	1,326	858	849	910	1,139
Efectivo	1,326	858	849	910	1,139
Efectivo periodo anterior	0	1,326	2,184	3,034	3,944
Efectivo periodo actual	1,326	2,184	3,034	3,944	5,083
Estimación Flujos de Caja Relevantes					
Capital de Operaciones					
Capital de Trabajo Neto Operativo	- 483	- 457	- 391	- 250	- 200
Capital de Operación Neto Total	- 483	- 457	- 391	- 250	- 200
Incrementos en Capital de Operaciones Neto					
Capital de Trabajo Neto Operativo	- 483	27	65	141	257
Capital de Operación Neto	0	0	0	0	0
Capital de Operación Neto Total	- 483	27	65	141	257
Impuestos Efectivos	40%	42%	43%	39%	39%
Utilidad Operativa después de Impuestos	843	885	915	1,051	1,190
Flujo de Caja Libre	1,326	858	849	910	933

5.6. Conclusión Flujo de Caja Libre

La estimación del Flujo anterior permite mostrar las bondades del negocio de Multiservicio, dado que los valores positivos de los flujos reflejan la capacidad del negocio para generar riqueza, adicionalmente es importante anotar que los valores del capital de trabajo operativo reflejan que el negocio es eficiente en retornar el dinero invertido durante la operación.

6. CONCLUSIONES

Después de revisar los resultados del análisis del modelo negocio, el análisis externo e interno y plasmarlos en la Matriz Dofa Ampliada, la conclusión principal de este plan estratégico es la ratificación del gran potencial de negocio que tiene la línea multiservicios, adicionalmente se identificaron algunas oportunidades de mejora principalmente relacionadas con la estructuración del portafolio de servicios y las actividades de mercadeo.

El plan estratégico se enfoca en generar un crecimiento sostenido de los ingresos en los próximos 5 años a partir de la prestación de servicios de altísima calidad y el posicionamiento de CEO como la marca líder en el departamento del Cauca en la prestación de servicios energéticos.

La baja inversión que requiere la línea multiservicios para gestionar su crecimiento y sus perspectivas de rendimiento tremendamente interesantes, ubican la línea de multiservicios como una de las mejores alternativas para consolidar el objetivo estratégico que tiene CEO de soportar su crecimiento a partir del desarrollo de nuevos negocios.

REFERENCIAS

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*(Edición: 1). Hoboken, NJ: Wiley John + Sons.
- Compañía energética de occidente. 2015. Sistema de información Smarth Flex
- Dasi, A., Dolz, C., Ferrer, C., & Iborra, M. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Editorial Paraninfo.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE (2014). Boletín técnico cuentas anuales departamentales. Colombia.
- El tiempo. (2015). Edición del 23 de septiembre 2015, versión impresa.
- Pricewaterhousecoopers. 2015. 14th PwC Global & Utilities Survey Retrieved from:*
<http://www.pwc.com/gx/en/industries/energy-utilities-mining/power-utilities/global-power-and-utilities-survey/download-the-survey.html>
- Gamble, Strickland III, & Thompson, 2008, Administración Estratégica 18a Ed Thompson
Administración Estratégica 18a Ed. Retrieved from
<https://plus.google.com/+DavidBJ1992/posts/aUUsTqU7sJU>
- Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Retrieved from <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG - Resolución CREG 70. Retrieved from: <http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/Indice01/Resoluci%C3%B3n-1998-CREG070-98>

Compañía energética de occidente. 2015. Manual de Compras y contrataciones-

Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February): 71-79.