

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA CEDENAR S.A. ESP ZONA
PACIFICO SECCIONAL TUMACO PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE
2007-2009**

GLADYS PAOLA SANDOVAL TENORIO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA CEDENAR S.A. ESP ZONA
PACIFICO SECCIONAL TUMACO PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE
2007-2009**

GLADYS PAOLA SANDOVAL TENORIO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**ASESOR
CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son de
responsabilidad exclusiva de su autora”**

**Artículo 1º del acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1996, emanado del
Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

NOTA DE ACEPTACION

JULIO IGNACIO GARZON

WILSON REVELO

JURADOS

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que fueron apoyo en mi proceso de formación académica y profesional.

A CARLOS ARTURO RAMIREZ, asesor de la presente investigación.

A CARLOS GARCIA BLANDON, jefe de zona de CEDENAR S.A. EPS zona pacífica seccional Tumaco.

A los jurados JULIO IGNACIO GARZON y WILSON REVELO y a los docentes de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas programa de Administración de Empresas.

MUCHAS GRACIAS

*EL ESFUERZO DE TODO ESTE TIEMPO SE LO DEDICO A
JEHOVÁ DIOS POR DARME LA VIDA Y LA OPORTUNIDAD DE
SUPERARME, A MIS PADRES GLADYS Y ROGELIO, A
MI HERMANA NEISI Y SU ESPOSO LUIS EDUARDO Y A
MIS DEMÁS HERMANOS, A MIS SOBRINOS Y A MI TÍA MANUELA
Y DEMÁS FAMILIARES, A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS DE ESTUDIO Y A TODOS AQUELLOS
QUE COLABORARON EN LA CONSECUCIÓN DE ESTA META.*

GLADYS PAOLA

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	30
Figura 2. Escenario competitivo de Porter	52
Figura 3. MATRIZ DOFA (cruce de variables)	58
Figura 4. Análisis de Vulnerabilidad	64
Figura 6. Matriz de Posición Estratégica Y Acción PEEA para CEDENAR Tumaco	69
Figura 7. Matriz Del Grupo Consultor De Boston	72
Figura 8. Matriz de Política Direccional (MPD)	73
Figura 9. Matriz Interna Externa (IE)	74
Figura 10 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	76

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Proceso de Planeación Estratégica	17
Cuadro 2. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna Para Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco	39
Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Para Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco	40
Cuadro 4. PIB Anual en Colombia	41
Cuadro 5. Inflación en Colombia	42
Cuadro 6. Población Desplazada Por Departamento	44
Cuadro 7. Población Desplazada En La Costa Pacífica (Tumaco) Y El Pie De Monte Costero De Nariño	44
Cuadro 8. Desempleo en Colombia	46
Cuadro 9. Población del Municipio de Tumaco.	47
Cuadro 10. Índice de Miseria	47
Cuadro 11. Cobertura De Servicios Públicos Domiciliarios en Tumaco	48
Cuadro 12. Matriz de Impacto (POAM) Para Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco	50
Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco	51
Cuadro 14. Usuarios por Sector y Estrato.	53
Cuadro 15. Matriz de Perfil Competitivo MPC	57

Cuadro 16.	Análisis de vulnerabilidad para Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco.	63
Cuadro 17.	Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) para Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco	68
Cuadro 18.	Análisis Comparativo de Ventas	70
Cuadro 19.	Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Sector	72
Cuadro 20.	Indicadores de liquidez para Centrales Eléctricas de Nariño S.A. ESP zona pacifico seccional Tumaco	83
Cuadro 21.	Indicadores de Rentabilidad para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco.	84
Cuadro 22.	Indicadores de Solidez para Centrales Eléctricas de Nariño S.A. ESP zona pacifico seccional Tumaco.	84
Cuadro 23.	Indicadores de Actividad para Centrales Eléctricas de Nariño S.A. ESP zona pacifico seccional Tumaco.	85
Cuadro 24.	Indicadores De impacto al Trabajo para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco	86
Cuadro 25.	Indicadores Gerenciales o Desempeño para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco	87
Cuadro 26.	Plan de Acción para Centrales Eléctricas de Nariño SA Esp zona Pacífica seccional Tumaco	88
Cuadro 27.	Presupuesto integral	94

LISTA DE ANEXOS

	Pàg.
ANEXO A. Guía de entrevista para el Gerente de CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, seccional Tumaco.	106
ANEXO B. Guía de entrevista para trabajadores de CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, Seccional Tumaco.	108
ANEXO C. Formato de encuesta para usuarios de CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, Seccional Tumaco.	109
ANEXO D. MARCO MUESTRAL	111
ANEXO E. Porcentaje de Participación y Tasa de Crecimiento de la Industria	116
ANEXO F. Investigación de mercados para CEDENAR S.A. E.S.P. Zona Pacifico Seccional Tumaco	117

INTRODUCCIÓN

Frente a la urgente necesidad en cualquier organización de diseñar y llevar a cabo una Gestión Estratégica, CEDENAR S.A. ESP zona Pacifico seccional Tumaco, busca mediante este trabajo ofrecer elementos metodológicos y herramientas sólidas, que le permitan a la empresa conocer el medio ambiente interno y externo, mejorar los procesos y fortalecer la adecuada toma de decisiones estratégicas para que la organización sea eficaz y eficiente en su gestión administrativa.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Es por esto que se ha implementado un PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO para CEDENAR S.A. ESP zona Pacifico seccional Tumaco para el periodo comprendido entre el 2007 – 2009, para el mejoramiento de sus objetivos que beneficiaran no solamente a los usuarios del servicio si no también a los trabajadores que sienten la satisfacción de pertenecer a una de las empresas mas sólidas del sector.

Es así que la Planeación es una parte inherente al trabajo diario de las organizaciones y se requiere del compromiso y activa participación de todos los trabajadores para alcanzar en un futuro inmediato la modernización que le permitirá ser más competitivo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP, es una sociedad anónima mixta de orden nacional, perteneciente al sector de minas y energía, CEDENAR SA. ESP Zona pacífico, Seccional Tumaco. Al inicio de su actividad Administrativa sufrió constantes cambios debido al desorden administrativo municipal, esta situación ocasionaba un ambiente de inseguridad e inestabilidad, perjudicando el normal desempeño de los trabajadores de la empresa.

En la actualidad la dirección de CEDENAR SA. ESP., es estable y centralizada, cabe anotar que no es autónoma en la toma de decisiones, puesto que se deben consultar con la Central Pasto, para ser analizadas los beneficios y costos de las acciones y previamente autorizados.

CEDENAR SA. ESP Zona pacífico – Seccional Tumaco no cuenta con la divulgación de la misión, visión, principios o valores corporativos, objetivos organizacionales y organigrama, además le hace falta establecer el manual de procesos y procedimientos, para que sean difundido a todo el personal de la empresa; ya que son el punto de partida para planear el futuro de la organización.

Otra deficiencia de CEDENAR SA. ESP es el recaudo de cartera morosa, siendo esta la más grande del Departamento con un 70% de la deuda, dado a la falta frecuente de una presencia institucional en zona y a la implementación de políticas y estrategias efectivas de recuperación de cartera, perdidas y legalización de usuarios hacen que se cree la cultura del no pago por parte de los usuarios.

Ante la ausencia de inversiones en infraestructura de servicios públicos en especial para el caso de electricidad en barrios vulnerables para las inversiones, las conexiones se ramifican con acometidas extensas a través de apoyos no convencionales y violando por completo las normas de construcción adoptadas por CEDENAR SA. ESP.

En los sectores subnormales se dificulta la comercialización del servicio debido a la cultura del no pago, y las acciones coactivas tienden a ser importantes ante la facilidad de las reconexiones no legalizadas, fraudulentas y problemas de orden público con la debilidad financiera de la empresa y la falta de interés al problema por parte de la administración municipal no se ha podido poner en marcha, planes de expansión cumpliendo con las exigencias de diseños óptimos y confiables que atenúen el crecimiento de las pérdidas de electricidad debido a este tipo de conexiones, las cuales una vez detectadas se legalizan.

La atención al cliente presenta ciertas fallas, ya que el área comercial dispone de funcionarios; los cuales no son suficientes para atender y controlar un mercado de 25.217 mil usuarios, provocando la tardanza de dar soluciones y respuestas rápidas a las quejas y reclamos de los usuarios.

A partir de lo anterior se plantea la Planeación Estratégica como herramienta de apoyo para CEDENAR SA. ESP Zona pacifico – Seccional Tumaco, que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, por la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico Corporativo para CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, Seccional Tumaco para el periodo comprendido entre 2007 - 2009.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el perfil de capacidad interna para CEDENAR S.A. ESP. – Seccional Tumaco.
- Establecer el grado de satisfacción de los usuarios de CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, Seccional Tumaco.
- Determinar oportunidades y amenazas del entorno de la organización.
- Formular el redireccionamiento estratégico de CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, Seccional Tumaco.
- Realizar la formulación estratégica para CEDENAR S.A. ESP. – Zona Pacifico, Seccional Tumaco y establecer objetivos para cada una de las divisiones de la organización.
- Formular proyectos estratégicos acordes al perfil de la organización.
- Determinar los indicadores de gestión para la organización.
- Establecer un plan de acción para CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, Seccional Tumaco.
- Elaborar un presupuesto integral para la consecución del plan de acción.

3. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con los objetivos y la problemática anteriormente analizada; se hace indispensable implementar un Plan Estratégico Corporativo a CEDENAR S.A. ESP – Zona pacífico, Seccional Tumaco., que pretenda dar solución a las diferentes dificultades que actualmente se presenta en la organización.

De igual manera, según los objetivos trazados el estudio muestra resultados concretos que permitirán a la seccional su fácil análisis, comprensión y aplicación buscando mejorar su situación actual y permitiendo que la empresa en capacidad de influir en su medio en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino y de esta manera abrir las puertas para la aplicación de estos conceptos a una realidad específica.

Se hace indispensable fundamentar el Plan Estratégico Corporativo de CEDENAR S.A. ESP Zona pacífico seccional Tumaco, pues le permitirá establecer claramente a la empresa cuales son los objetivos y metas que persigue la misma y definir estrategias a corto y largo plazo, que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de una adecuada prestación del servicio y paralelamente aumentar la eficiencia en el proceso administrativo.

Por consiguiente el Plan Estratégico Corporativo le permitirá desarrollar sus procesos de forma eficaz, aprovechar las oportunidades con que cuenta la organización, el cual repercutirá en el ofrecimiento de un mejor servicio al cliente interno y externo buscando lograr el recaudo de cartera morosa.

A corto plazo, las conclusiones que se obtendrán al final del proceso servirán para identificar y contrarrestar debilidades y amenazas que se identifique, a partir de lo cual se puedan hacer recomendaciones y aplicar estrategias que se conviertan en el largo plazo en herramientas útiles para desarrollar proyectos en la empresa que impulsen y promuevan el crecimiento y desarrollo de la misma.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 SURGIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de "estrategia inicial", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.

2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.
3. Se interesó en como se formulación de la estrategia.
4. Abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles.¹

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de los 90s el termino “Estrategia” vino a remplazar el termino.²

4.2 NUEVO ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

• Conceptos sobre Planeación Estratégica

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plaza y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.³

4.3 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro “Gerencia Estratégica”

¹ GOODSTEIN, NOLAN. PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

² DAVID, Fred R. La G² GOODSTEIN, NOLAN. PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

Gerencia Estratégica. 2004. Pág.10

³ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 32

Cuadro 1. Proceso de Planeación Estratégica

AUDITORIA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS				I	
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS				II	
	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO				III	
	Cultura corporativa	Auditoria interna	Auditoria externa	Análisis de competencia		
	Análisis DOFA		Análisis de vulnerabilidad			
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				IV	
	VISIÓN – MISIÓN – OBJETIVOS GLOBALES					
	INDICADORES DE GESTIÓN	ÁREA ESTRATÉGICA	OPCIONES ESTRATÉGICAS			V
			Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA			
		FORMULACIÓN ESTRATEGIA				VI
Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto						
DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA				VII		
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN				VIII		

FUENTE: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.⁴

⁴ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 20

- **Definición del horizonte de tiempo.**

La organización debe tener en cuenta definir el horizonte teniendo en cuenta:

- a. La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- b. La intensidad de la competencia.
- c. La amenaza o no de los sustitutos.
- d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

- **Diagnostico estratégico.**

El Diagnostico estratégico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la Cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la Vulnerabilidad.

- **Cultura Organizacional**

Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.⁵

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

- a) **Los fundadores.** Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b) **El estilo de dirección.** El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

⁵ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 89

- c) **La claridad de los principios organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.
- d) **Autonomía individual (Empowerment).** El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización.
- e) **Estructura.** La estructura organizacional crea cultura. Así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.
- f) **Sistema de apoyo.** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa.
- g) **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.** La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.
- h) **Estimula al riesgo.** Las características de cada organización, el entono en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.
- i) **Direccionamiento estratégico.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- j) **El talento humano.** El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.
- k) **Las comunicaciones.** Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

• **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), el cual examina 5 categorías a saber; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

- **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:

Análisis del Entorno El cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, con el fin de establecer el Perfil de Oportunidades del Medio (POAM). Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter: Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas⁶

a) Entrada de nuevos competidores. las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

b) Amenaza de sustituto. Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores. Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

⁶ PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004

d) El poder de negociación de los proveedores. Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

e) Rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.⁷

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** Es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.
- **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.
- **Análisis de Vulnerabilidad:** El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría si...?Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?
- **Direccionamiento Estratégico:** El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden a saber; la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.
- **Visión Corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el

⁷ Ibidem Págs. 23, 33, 39, 40, 43.

tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

- **Misión Corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la Misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?
- **Objetivos Corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.
- **Proyección Estratégica:** La Proyección Estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la *Formulación Estratégica*.
- **Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el como de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:
- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI). Las dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva así como las dos externas Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la Industria, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.
- **Matriz de la Gran Estrategia:** Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes

estratégicos de la matriz de Gran Estrategia. Se basa en dos dimensiones evolutivas, Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- **Matriz de Portafolio de Productos (Grupo Consultor de Boston GCB):** La matriz GCB permite hacer un análisis del posicionamiento estratégico de los productos dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

El punto medio del eje x de la matriz se fija en 0,50, el cual corresponde a productos poseedores de la mitad de la participación en el mercado de la empresa más importante de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes podrían oscilar entre -20% y +20%, siendo 0,0 el punto medio.

- **Matriz de Política Direccional (MPD):** El análisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía (Alto, medio bajo) frente al potencial del mercado. En este último seleccionando factores y calificándolos de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

- **Matriz Interna Externa (IE):** Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

- **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica:** La matriz cuantitativa de planificación estratégica determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. Para desarrollar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica es necesario:

- **Alineamientos Estratégicos:** El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categorías de alineamiento:

- **Plan Operativo.** Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el

cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado. Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica

- **Difusión del Plan:** Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan.

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir de los conocimientos que tienen de los Principios, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos Estratégicos y Planes de Acción de la Organización.
- c) Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

- **Indicadores de Gestión:** Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de pensar estratégica y, por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización. “Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”⁸

⁸ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. Pág. 276

- **Características y clasificación de los indicadores:** Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:
- **Indicadores gerenciales o de desempeño:** son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros una vez se obtienen muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.
- **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para general resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimientos en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.⁹

⁹ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 281

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio es eminentemente descriptivo, puesto que se interesa fundamentalmente en describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuya finalidad es demarcar los hechos que conforman el problema de investigación tales como las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de CEDENAR SA. ESP Zona pacifica – Seccional Tumaco.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO

El instrumento que se utilizará para recoger la información útil para el desarrollo de este trabajo es el método inductivo y deductivo. Inductivo pues permite por medio de la observación de fenómenos particulares llegar a conclusiones generales del problema de investigación y deductivo debido a que se pueden describir situaciones particulares de las teorías Administrativas planteadas con el propósito de analizar, evaluar y alcanzar los objetivos propuestos.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

5.3.1 Fuentes Primarias. El desarrollo del presente trabajo requirió la observación como técnica de recolección de datos, pues permite conocer la realidad y definir previamente la información más importante que deben recogerse por tener relación directa con el objeto de estudio.

De acuerdo con la información suministrada por CEDENAR seccional Tumaco el desarrollo del trabajo requirió de 80 entrevistas dirigidas a los miembros que laboran en CEDENAR S.A. ESP- zona pacifico seccional Tumaco, distribuidos de la siguiente manera: 1 a Directivos o Gerente (véase el anexo A) y 79 a empleados operativos, administrativos y contratación con terceros como: (recuperación de energía, operación comercial, Mantenimiento de redes y suspensión). (Véase el anexo B) y 377 encuestas a usuarios cuyo formato se puede consultar en (el anexo C y D).

Teniendo en cuenta que la población es infinita se aplicará un muestreo estratificado en donde la población se divide en subgrupos, los cuales poseen las mismas características.

- **Calculo de la muestra:** Para poblaciones infinitas (mayores de 100.000 habitantes).

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2}$$

LECTURA:

n = Números de elementos de la muestra

p/q = Probabilidades con lo que se presenta el fenómeno

Z² = Valor critico correspondiente al nivel de confianza elegido, siempre opera con valor sigma 2, luego Z = 2

E = Margen de error permitido

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.005)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.25}$$

n = 384 Encuentas

5.3.2 Fuentes Secundarias. Este tipo de información brinda elementos básicos par la realización del trabajo, puesto que se encuentra condensada en bibliotecas tales como: Enciclopedias, libros, trabajos de grado, diccionarios, documentos, boletines e informes de gestión de la empresa y artículos de prensa. Este tipo de fuentes es muy importante por que permite contrastar la información y de igual manera la consulta e investigación de datos en fuentes secundarias, sirvió para la elaboración del POAM donde se requiere en mayor grado acudir a este tipo de fuentes que la primaria.

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CEDENAR SA ESP es una sociedad anónima mixta de orden nacional perteneciente al sector de minas y energía con una participación del estado en el capital suscrito del 99,97%. Es una empresa generadora, distribuidora y comercializadora de energía en el departamento de Nariño, la eléctrica se encuentra dividida en cinco zonas geográficas y a su vez subdivididas en seccionales como sigue:

ZONA GEOGRÁFICA

CENTRO
SUR

NORTE

PACIFICO
OCCIDENTE

SECCIONALES

PASTO
IPIALES
TÚQUERRES
SAN PABLO
LA UNIÓN
LA CRUZ
TUMACO
SANDONA

6.1 MISIÓN

Generar, Distribuir y Comercializar la Energía Eléctrica, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fomentar el desarrollo económico y social de la región.

6.2 VISIÓN

En el año 2008 Centrales Eléctricas de Nariño S.A. ESP, será una Empresa competitiva, enfocada al cliente y generadora de valor para sus accionistas.

6.3 VALORES

- Responsabilidad
- Solidaridad
- Buena fe
- Servicio
- Participación
- Igualdad
- Eficacia
- Justicia
- Respeto
- Honestidad
- Probidad
- Lealtad
- Pro actividad

6.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Disminuir pérdidas.
- Aumentar ingresos.
- Optimizar costos y gastos.
- Encaminar procesos para lograr satisfacción del cliente.
- Mejorar el posicionamiento de la electrificadora dentro del mercado competitivo.

6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica de CEDENAR se construye en la ciudad de San Juan de Pasto.

La administración de la zona del pacífico seccional Tumaco tiene a su cargo la correcta utilización y manutención de las instalaciones y maquinaria de la zona y además se encarga de efectuar el cobro de las facturaciones que se realizarán cada mes. La estructura orgánica de CEDENAR está conformada por:

• PARTE DIRECTIVA

- Asamblea general de accionistas
- Junta directiva
- Gerente general
- Revisoría fiscal.

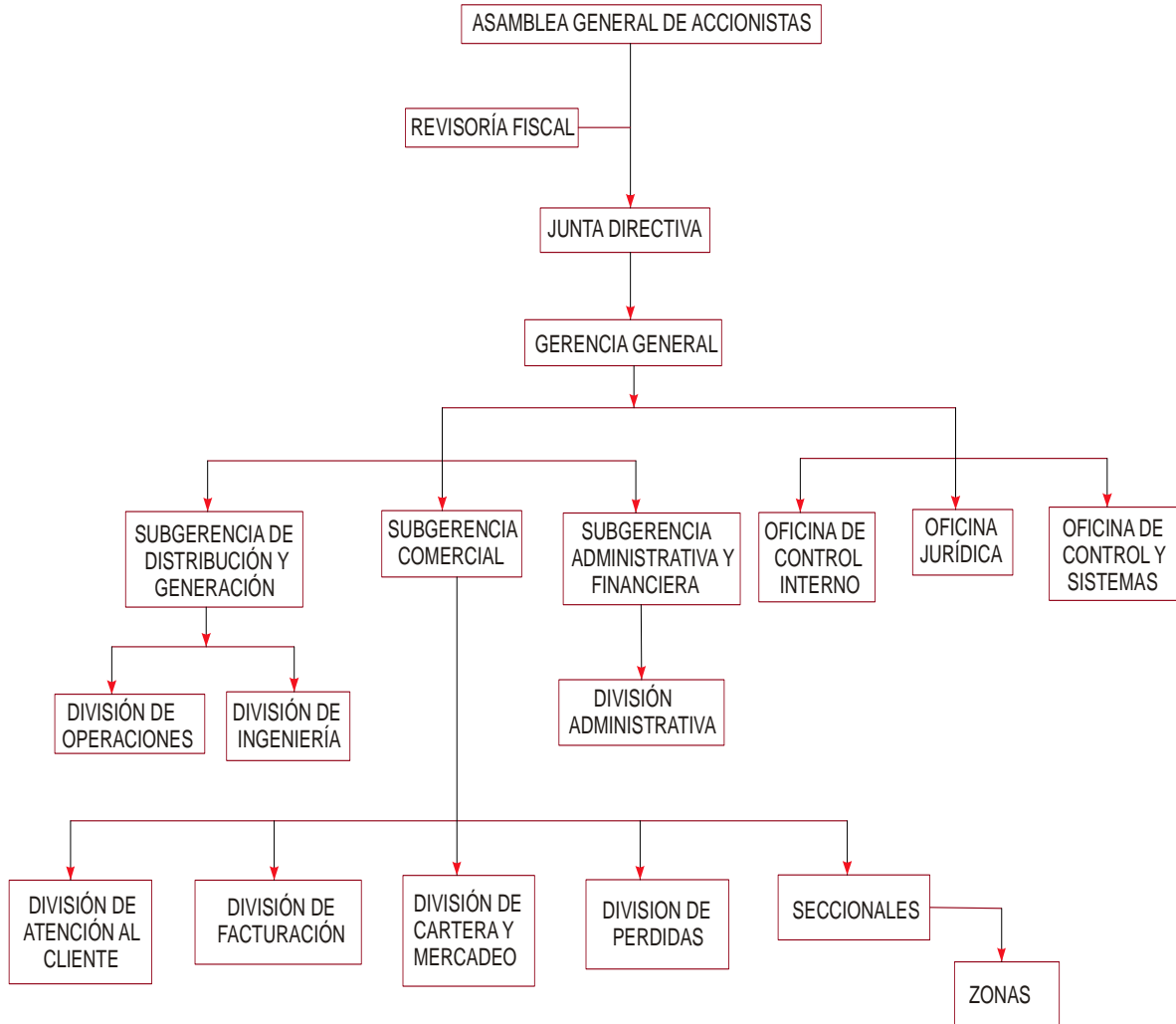
• PARTE ADMINISTRATIVA

- Subgerencia de distribución y generación
- Subgerencia comercial
- Subgerencia administrativa y financiera
- Oficinas de control interno, oficina jurídica, oficina de control y sistemas.

• PARTE OPERATIVA

- División de atención al cliente
- División de facturación
- División de cartera y mercadeo
- División de pérdidas, seccionales.

Figura 1. Organigrama



7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, es también la manera como las empresas hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, Además influye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

- **Estilo de Dirección.** La administración de CEDENAR aplica un Estilo de Dirección democrático y participativo, no se les impone tareas a los trabajadores, se les brinda la oportunidad de participar y ser creativos en las actividades que pretendan mejorar la empresa aun cuando la seccional no es autónoma en toda decisión. La dirección brinda confianza y seguridad a sus trabajadores, maneja muy bien sus relaciones interpersonales con sus colaboradores y clientes tanto internos como externos ya que siempre esta dispuesto a escucharlos. CEDENAR ESP. es una empresa que le agrada colaborar a los estudiantes en trabajos y estudios profesionales y darles la oportunidad de conocer la empresa más cerca.
- **Claridad de los principios organizacionales.** La seccional no promueve la divulgación de la misión, visión , organigrama , principios y valores corporativos; aunque algunos de los trabajadores tienen conocimiento de estas, cabe destacar que es muy importante que los empleados adquieran conciencia de los principios organizacionales ya que definen lo que es importante para la organización, estos son el soporte de la cultura organizacional, la cual a su vez es la definición de la filosofía empresarial
- **Autonomía Individual.** CEDENAR S.A. ESP es una empresa que le brinda a sus trabajadores confianza y responsabilidad en la realización de las tareas correspondientes a su cargo, también en la solución de problemas, los motiva a ser creativos e innovadores lo cual permite mejorar algunas actividades que desarrolla la empresa logrando ofrecer un mejor servicio oportuno y de calidad a sus clientes y usuarios.
- **Sistema de Recompensas, Reconocimientos y Sanciones.** La seccional no le ha brindado mayor importancia al reconocimiento y buen desempeño a los trabajadores que estimule su labor, sin embargo la empresa participa activamente en la celebración de momentos especiales tales como: (Día de la madre, Día del padre, Día del trabajador, Navidad, etc.), y los días jueves de cada semana se les otorga a los trabajadores dos horas de recreación.

En cuanto a sanciones CEDENAR S.A. ESP posee un régimen disciplinario preestablecido, el cual se encuentra condensado en el reglamento interno de trabajo, donde se sanciona al trabajador dependiendo del problema

- **Direccionamiento Estratégico.** El objetivo de CEDENAR S.A. ESP es a dos años, el cual consiste en ser la empresa más competitiva enfocada al cliente, satisfaciendo sus necesidades y fomentar el desarrollo económico y social de la región. De allí que se ha implementado una herramienta clave de mejoramiento continuo llamada Balance Score Card, que servirá como medio para llevar a la empresa a una situación deseada por el equipo de dirección, convirtiendo la Misión y Visión en objetivos operacionales.

En síntesis el concepto de BSC debe ser entendido como un sistema de control que mida el desempeño y cumplimiento de las estrategias de la organización para determinar logros medibles en cada área y dependencia de la empresa.

- **Talento Humano.** Lastimosamente la seccional no cuenta con un área de talento humano, sin embargo el personal es capacitado y conocedores en el área, poseen diferentes niveles educativos tales como profesional universitarios y técnicos todos ellos con tarjetas profesional como lo expide la ley 19 de 1991, en donde se reglamenta la profesión de los técnicos.

7.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico d una empresa u organización involucrando en el todos los factores que afecten su operación corporativa. Es un medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades de la compañía.

7.2.1 Capacidad Directiva

- **Toma de Decisiones.** La seccional no es autónoma en la toma de decisiones, básicamente no son una división independiente, siendo así, que la parte administrativa y demás áreas se manejan desde la Central Pasto.

Las decisiones tomadas por la administración deben ser consultadas por la Central para ser analizados los beneficios y costos de las acciones y previamente autorizados, aun cuando la central ha implementado una administración participativa en las zonas donde los lideres tengan la capacidad, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del mismo. Por lo anterior se concluye una Debilidad Alta.

- **Liderazgo.** Se ejerce un liderazgo carismático por cuanto brinda confianza y es un amigo mas para con sus colaboradores. Escucha y comprende el punto de

vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad de comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un trabajador comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene auto confianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias.

Propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada trabajador, es decir, ejerce un súper liderazgo, puesto que trata de guiar a los demás mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos. Igualmente busca la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implican el desempeño de sus funciones. Por lo anterior se considera una Fortaleza Alta.

- **Planes de Acción.** Se han contemplado planes de acción dentro de la empresa para controlar y evaluar los objetivos trazados mediante indicadores que permiten medir el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. En cuanto al desarrollo de las tareas corresponden a las necesidades diarias de la empresa, se aprecia un orden adecuado logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de las estrategias, por tanto se concluye una Fortaleza Menor.
- **Estructura Organizacional.** La seccional cuenta con un organigrama donde especifica claramente las Líneas de Autoridad, aunque no es conocido por el personal de la empresa no ha influido en la eficiencia de las actividades de la misma, con relación a lo anterior se considera una Debilidad Media.
- **Control.** CEDENAR elabora el presupuesto anualmente, a raíz de la Ley 617 de 2000, en la cual se aplica la restricción del gasto público, por lo que se ha definido parámetros de evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Es una fortaleza Media.
- **Comunicación.** Debido al personal antiguo que posee la seccional, la comunicación al interior de la empresa es clara y directa, no existe distorsión de la información, la administración le ha brindado a sus empleados confianza para que le comuniquen sus dudas e inquietudes y problemas referentes a la actividad laboral. Sin embargo se realizan reuniones donde se les informa a los empleados algunas decisiones de mayor trascendencia. Por consiguiente se considera una Fortaleza Mayor.
- **Herramientas Administrativas.** La seccional cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Funciones, pero no con el Manual de Procesos y Procedimientos, aunque la carencia de éste no ha interrumpido la labor del

personal de trabajo, ni se han presentado inconvenientes en las actividades diarias de la empresa. Por lo que se concluye lo anterior una Debilidad Baja.

7.2.2 Capacidad Competitiva

- **Conocimiento de Competencia.** CEDENAR S.A. ESP se considera un monopolístico dentro del Municipio, ya que es la única entidad generadora, distribuidora y comercializadora de Energía Eléctrica. No se han realizado estudios sobre la competencia, existe mucha confianza y despreocupación. Se considera una Debilidad Baja.
- **Publicidad.** La seccional no invierte en publicidad constantemente, esta se realiza cuando se amerita el caso y se realiza difusión en los medios televisivos y radiales locales. Se realizan programas abiertos en donde la comunidad llama y expone sus dudas e inquietudes y el Gerente entrega su respuesta tiempo. Se considera una Debilidad Baja.
- **Investigación de Mercados.** No se han realizado un estudio de Mercados como tal al respecto. Pero se ha implementado herramientas como Visitas a algunos sectores de las Zona, coordinadas por una Trabajadora Social y que ha realizado preguntas a usuarios que se tienen en cuenta a la hora de prestar el servicio. Se considera una Debilidad Media.
- **Servicios Adicionales.** Ocasionalmente se prestan servicios adicionales, entre ellos servicio de Alquiler de Equipos, Elaboración de Sellos Eléctricos y realización de pequeñas Obras, aunque sobresale el servicio de Razón social, se considera una Fortaleza Alta.
- **Instalaciones.** Con el objeto de mejorar la atención al usuario y las instalaciones se remodelo la seccional logrando unas instalaciones confortables mediante el buen aprovechamiento del espacio. La división de facturación se traslado a la seccional de la subgerencia de Gestión de Energía para lograr un trabajo mancomunado en lo que tiene que ver con la recuperación del índice de perdidas; también se cuenta con cubículos en donde se atiende las quejas y reclamos de los usuarios, en cuanto a su ubicación geográfica no se tiene ningún comentario negativo sobre este, ya que es un factor muy importante dentro de la empresa. Por lo que se considera una fortaleza de impacto alto.
- **Precio.** De acuerdo con la reglamentación vigente (artículo 5to de la resolución CREG – 079 de 1997) las comercializadoras de energía eléctrica pueden cobrar a sus usuarios finales regulados, en el sistema interconectado Nacional, los siguientes cargos.

- Un cargo por unidad de consumo de acuerdo con diferentes opciones tarifarias y que representa la sumatoria de los diferentes componentes de los costos.
- Un cargo de conexión por una sola vez, en el momento de efectuar la conexión al servicio. Este cargo comprende los costos asociados a la cometa y el medidor (resolución CREG – 225 de 1997).
- Un cargo mínimo por disponibilidad del servicio, únicamente cuando la liquidación de los consumos de los usuarios, junto con el cargo fijo que este vigente, sea inferior a dicho cargo mínimo, en cuyo caso la aplicación de este cobro reemplaza la liquidación y cobro de los consumos de usuarios y el cargo fijo correspondiente.

Ley 142 de 1944 Art. 87, 89 y 99 y Ley 142 de 1994 Art. 6, 23 y 47 en desarrollo del principio de solidaridad y redistribución de ingresos ordenados por la constitución nacional, fijaron subsidios y contribuciones a la prestación del servicio de electricidad. Una vez se aplican estos subsidios y contribuciones, se obtienen las tarifas finales a aplicar a los usuarios para los diferentes estratos. Lo que significa que las tarifas que maneja la seccional son reglamentadas por el gobierno. Además de acuerdo a la investigación de mercados que se realizó para la Seccional, se encontró que el 34, 40% de las personas encuestadas, se encuentran completamente en desacuerdo con el precio facturado por el consumo del servicio. (Ver Anexo F). Se considera una Debilidad de Impacto Medio.

- **Imagen Corporativa.** CEDENAR S.A. ESP empresa de carácter mixto vigilada por la superintendencia de servicios públicos, bajo la ley 142 de 1994, posee una Imagen Corporativa favorable por cuanto es una empresa generadora de empleo y prestadora de servicio social a los clientes, tendiente a satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera efectiva, es decir, optimizando los recursos para hacer productiva la empresa y brindando servicios de calidad por tanto se concluye que es una fortaleza Alta.
- **Calidad en el Servicio al Cliente.** La Seccional cuenta con oficinas que atienden las quejas, peticiones y recursos, la cual tiene la obligación de recibir, tramitar, y responder las peticiones, reclamos y recursos verbales y escritos que presentan los usuarios en relación al servicio que presta la empresa. La atención al cliente es una Debilidad Alta dado que las respuestas a las solicitudes no son oportunas, puesto que se generan mucho silencio por parte de los encargados del tema. De la misma manera los usuarios manifiestan su inconformidad en la atención de quejas y reclamos, por cuanto el personal no es suficiente y no se encuentra capacitado para dicha labor. Y de acuerdo a la investigación de mercados realizada se encuentran opciones de calidad del servicio de las cuales las calificaron así: El 50,13% de las personas encuestadas se encuentran

inconformes con la frecuencia con la que se ausenta el Fluido Eléctrico y el 22,55% opinan que el servicio de reparación de daños es pésimo. (Ver Anexo F).

7.2.3 Capacidad Financiera

- **Sistema Contable.** El manejo de la información contable es centralizada, la seccional se encarga de realizar conciliaciones bancarias, pago de impuesto y retenciones, pago de parafiscales y se realiza un balance mensual del presupuesto que se maneja con el ejecutado y la relación de todas las cuentas. La seccional maneja el programa contable SIIGO y también un sistema de red propio de CEDENAR, en donde se integra toda la información que sirve para realizar los procedimientos en los asientos contables haciendo la información más ágil; teniendo en cuenta la importancia de estos aspectos se considera una Fortaleza Alta.
- **Crecimiento Empresarial.** Se mide a través del número de usuarios facturados y registrados en la empresa y mediante el porcentaje de recaudo de cartera morosa, mostrando esta los resultados de las principales metas trazadas por la empresa. Cabe anotar que también se tiene en cuenta la satisfacción del usuario a los diferentes servicios que ofrece la seccional por cuanto es muy importante saber como los clientes y usuarios califican el servicio. Por lo anterior se considera una debilidad media.
- **Sistema Presupuestal.** El gerente de cada zona elabora su proyecto presupuestal cada año, luego mediante junta directiva de la central, se define, se discute y se aprueban los rubros de cada área y mensualmente se realiza un reporte. Es una Debilidad Media.
- **Gastos.** Los gastos en los que más incurre la seccional son en viáticos , horas extras que se presentan al laborar de domingo a domingo, dado a su condición de empresa prestadora de servicios públicos , debe operar continuamente las 24 horas del día. También se presentan gastos de nomina de personal para trabajadores a termino indefinido, mantenimiento de la seccional como son papelería, aseo y cafetería, mantenimiento general de plantas y subestaciones como de la planta física, otros costos asociados, se realizan por acuerdo del Fondo Rotatorio lo mismo que las cuentas que se manejan son acordes al Plan Único de Cuentas (PUC) por tanto es una Debilidad media ya que no se cuenta con el personal suficiente para atender y controlar un mercado de 25.217 usuarios y 162.604 habitantes.
- **Liquidez.** La seccional no dispone de efectivo, el bajo recaudo de la cartera morosa persiste y se incrementa mes a mes en la zona pacifico por las características socioeconómicas y de orden publico de la zona que no han permitido obtener resultados satisfactorios. A pesar de la implementación de

planes agresivos como CODA (Crédito diferido automático), aplicado hasta con 20 años de plazo para pago de la deuda en Tumaco pesa el 72% de morosidad de la cartera vencida lo cual asciende a la suma de \$ 23.965 millones con un crecimiento del 20.17%, lo cual refleja una circunstancia que merece especial atención. Por lo anterior se deduce una Debilidad alta.

7.2.4 Capacidad del Talento Humano

- **Motivación.** La seccional no cuenta con un sistema motivacional que reconozca e incentive el esfuerzo del personal de trabajo ya sea monetario, verbal o escrita. El gerente trata de infundirle a sus colaboradores una cultura de cooperativismo en donde el respeto, la confianza y la responsabilidad son necesarias en una organización; cabe destacar la colaboración de la administración en fechas especiales. La motivación es un factor importante en una organización para que sus colaboradores se sienten satisfechos con su labor desempeñada. Por lo tanto se considera una Debilidad Media.
- **Capacitación.** Actualmente la Empresa realizó un convenio con el Consejo Nacional de Técnicos Electricistas (CORTES) y el SENA para capacitar y profesionalizar a los trabajadores que aun no cuentan con la tarjeta profesional, ya que es un factor muy importante desarrollar las potencialidades de cada individuo e influye en la competitividad de la organización. Al personal se lo capacita solamente cuando se requiere o cuando la situación lo amerita. Por lo tanto es una Fortaleza Alta porque permite el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- **Experiencia.** Para delegar un cargo se exige una experiencia mínima dependiendo del puesto a ocupar. Por consiguiente se debe tener un título profesional y técnicos como lo exige Ley 19 de 1991. debido a la razón social actualmente no se nombra ningún cargo, dado a las exigencias del Ministerio de Minas y Energía, se está reduciendo la planta de personal; la seccional cuenta con un personal de gran trayectoria, jubilados que se han ido unificando y adicionando a otras actividades, por lo tanto se concluye una Fortaleza Media
- **Remuneración.** La asignación salarial se realiza de acuerdo al rango: Instaladores, Recaudadores, Profesionales Universitarios Nivel I y II y Profesional Especializado. CEDENAR, realiza contratación con terceros, donde el salario se realiza a través de un acuerdo con la convención colectiva; también se les ofrece las prestaciones legales, auxilio de transporte y seguridad social. Por consiguiente se considera una Fortaleza Alta.
- **Clima Organizacional.** La seccional brinda un ambiente organizacional de cordialidad entre los Directivos y los Trabajadores; de igual modo se busca la construcción de la autoconfianza de los empleados, convenciéndolos de que son

competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implican el desempeño de sus funciones. Al interior de la empresa no se presentan conflictos interpersonales entre los trabajadores. Se considera una Fortaleza Alta.

7.2.5 Capacidad Tecnológica

- **Aplicación de Tecnología.** La seccional Tumaco, cuenta con tecnología que les brinda agilizar el proceso de información en la organización, se cuenta con una red Intranet, Internet y Fibra Óptica, y se esta implementando las Video conferencias en todas las Zonas y un Sistema de Información Financiera (SIF) para el manejo de la actividad contable. Se concluye una Fortaleza Alta.
- **Conocimientos, Capacidades y Destrezas.** Todo el personal de trabajo que hace parte de la empresa tiene conocimiento pleno de sus funciones, puesto que son indispensables en el cargo, aun cuando todo el personal se encuentra capacitado para manejar equipos y herramientas según sus funciones correspondientes al cargo. El trabajador debe tener experiencia, capacidad y habilidad en el campo de trabajo, siendo así se considera una Fortaleza Alta.

7.2.6 Matriz de Impacto de Capacidad Interna.

Luego de ser analizadas las fortalezas y las debilidades de Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco, se procede a calificarlas en la Matriz de Impacto de la Capacidad Interna, en Alta, Media y Baja para poder analizar el impacto en la entidad.

Cuadro 2. Matriz de Impacto de Capacidad Interna Para Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco

Factores Internos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
● Toma de Decisiones				X			X		
● Liderazgo	X								X
● Planes de Acción	X							X	
● Estructura Organizacional					X				X
● Control		X						X	
● Comunicación		X					X		
● Herramientas Administrativas						X		X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
● Conocimiento de la Competencia						X	X		
● Publicidad	X						X		
● Investigación de Mercados					X				X
● Servicios Adicionales	X								X
● Instalaciones		X							X
● Precio					X			X	
● Imagen Corporativa	X								X
● Calidad en el servicio				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
● Sistema Contable.	X							X	
● Crecimiento Empresarial		X					X		
● Sistema Presupuestal.					X		X		
● Gastos					X			X	
● Liquidez				X				X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
● Motivación					X			X	
● Capacitación	X						X		
● Experiencia		X						X	
● Remuneración.	X							X	
● Clima Organizacional.	X								X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
● Conocimientos, Capacidades y Destrezas.	X							X	
● Aplicación de Tecnología.	X							X	

7.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se elabora a partir de la Matriz de Impacto de Capacidad Interna, donde se extrae las Fortalezas y Debilidades más importantes, las cuales se ponderan con valores entre 0,0 ninguna importancia y 1,0 total de importancia cuya suma de 10, luego se califica cada variable de 1 a 4, según sea Fortaleza o Debilidad.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Para Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
● Toma de Decisiones	0,05	1	0,05
● Planes de Acción.	0,07	4	0,28
● Comunicación.	0,04	3	0,12
● Conocimiento de la Competencia	0,06	2	0,12
● Publicidad	0,05	3	0,15
● Calidad en el Servicio	0,05	1	0,05
● Precio	0,08	2	0,16
● Imagen Corporativa	0,07	3	0,21
● Sistema Contable	0,07	4	0,28
● Crecimiento Empresarial	0,09	2	0,18
● Gastos	0,07	2	0,14
● Liquidez	0,05	1	0,05
● Aplicación de Tecnología	0,05	3	0,15
● Motivación	0,06	2	0,12
● Capacitación	0,04	3	0,12
● Experiencia	0,05	4	0,20
● Remuneración	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00	//	2,53

Fuente: Esta Investigación

La seccional obtuvo un resultado ponderado de 2,53 en los Factores Internos, lo cual demuestra que la empresa posee fortalezas mayores que se consideran de grandes ventajas en la prestación del servicio a los usuarios; sin embargo existen debilidades de gran influencia que no le permiten a la empresa avanzar hacia las metas trazadas y ejercer un debido control efectivo de recaudo de cartera y a la atención adecuada de usuarios.

7.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio es la metodología que permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de una empresa;

dependiendo de su impacto e importancia se puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización, para realizar el Diagnostico Externo de CEDENAR Tumaco, se consideraron las siguientes áreas claves:

7.3.1 Análisis del Entorno Económico.

- **Crisis Económica.** Las circunstancias son hostiles para el Departamento, aunque a nivel nacional éste índice se esta recuperando. Teniendo en cuenta que se ha experimentado un decrecimiento real con relación al poder adquisitivo de la moneda del producto interno bruto.

El Departamento de Nariño, es considerado como uno de los que menos aporta al Producto Interno Bruto, con un 1.52% del total nacional, debido al poco desarrollo que tiene éste a nivel nacional. Teniendo en cuenta que el consumo es el que mas aporta en este factor, su disminución podría disparar el índice de consumo, lo que se convertiría en una Amenaza Media para CEDENAR y de Impacto Bajo.

Cuadro 4. PIB Anual en Colombia

Año	Variación %
2.000	2.92
2.001	1.14
2.002	1.93
2.003	3.86
2.004	4.78
2.005	5.13

Fuente: DANE, Sin incluir Cultivos Ilícitos

- **Perdida del Valor Adquisitivo.** Pese a que el gobierno utiliza herramientas en pro de disminuir los niveles de inflación, para mantener el poder adquisitivo de la moneda, además para 2006, Desde hace varios años, el Banco de la República viene cumpliendo las metas puntualmente. Y esto, hay que celebrarlo. Colombia ha logrado desde 1999 entrar en el grupo de países que registran inflaciones de un solo dígito. Llevamos, pues, siete años de estabilidad de precios. La meta de largo plazo de nuestro Banco Central es la de estabilizar las variaciones anuales de precios en un rango entre 2 por ciento y 4 por ciento.

La meta de inflación para el 2006 es la de mantener el aumento de precios de la economía circunscrito a un margen entre el 4 y el 5 por ciento. Este objetivo debe cumplirse para continuar con la buena tendencia que se trae desde hace siete años y para preservar lo que es fundamental la credibilidad del Banco de la

República entre los agentes del mercado. Además, las condiciones están dadas para que dicha meta se pueda cumplir perfectamente.

Por ello, está bien que las autoridades monetarias sean cautelosas de que la meta se esté cumpliendo a lo largo del año. Y para tomar los correctivos que sean necesarios para asegurarse de que así suceda.

Cuadro 5. Inflación en Colombia

Índice de Precio al Consumidor	
Agosto 2006	Variación %
31 días	0,39
12 meses	4,72
Año Corrido	3,85
PAAG Para sep.	0,39

Fuente Periódico portafolio 2006

Además el gasto en servicios de energía crece en todos los estratos, aunque castiga con particular fuerza al estrato 4, donde se incrementa en 120%. No obstante el Municipio de Tumaco posee una distribución de estratos desde el 1 hasta el 4 previo análisis de la Oficina de Hacienda Municipal. Por este motivo se considera un Amenaza Media.

7.3.2 Análisis del Entorno Político – Jurídico.

- **Ley 142 de 1994.** El Ministerio de Minas y Energía, en ejercicio de las funciones de regulación, planeación, coordinación y seguimiento de todas las actividades relacionadas con el servicio públicos domiciliarios , define los criterios para el aprovechamiento económico de las fuentes convencionales y no convencionales de energía, dentro de un manejo integral eficiente, y sostenible de los recursos energéticos del país, y promueve el desarrollo de tales fuentes y el uso eficiente y racional de la energía por parte de los usuarios.

En relación con a las entidades el Estado Promover la libre competencia en las actividades del sector; Impide prácticas que constituyan competencia desleal o abuso de posición dominante en el mercado y regula aquellas situaciones en que por razones de monopolio natural, la libre competencia no garantice su prestación eficiente en términos económicos.

Esta nueva categoría de entidad pública descentralizada por servicios, cuenta con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, presupuestal y patrimonio propio, de manera que cada empresa sea capaz de actuar por si misma. Las finalidades fundamentales son por una parte la obtención de utilidades

e ingresos en cantidad suficiente para su mantenimiento y crecimiento; y la otra, la generación de bienes y servicios para la población dentro del ámbito de su actuación. En estos términos ésta ley se considera una Oportunidad Mayor.

- **Ley 812 de 2003.** Fondo de Energía Social (FOES), creado por el Plan Nacional de Desarrollo, (Art. 118) Reglamentado por el Decreto 160 de 2004, ofrece unos subsidios adicionales a los usuarios del servicio de energía. Este fondo recibe recursos provenientes del 80% de las rentas de gestión calculadas por el administrador del sistema de intercambios comerciales como productos de las exportaciones de energía eléctrica a los Países vecinos en los convenios de la Comunidad Andina de Naciones. Se considera una Oportunidad Alta.

- **Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.** La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios el control de eficiencia y calidad del servicio público de electricidad y el control, inspección y vigilancia de las entidades que prestan el servicio público de electricidad, en los términos previstos en la ley.

Creada por el artículo 370 de la Constitución Política, el Superintendente asistirá a sus reuniones con voz pero sin voto.

La Comisión cuenta con personal profesional, técnico y administrativo necesario para el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo con lo que ella misma determine y tiene regímenes especiales en materia de contratación, de administración de personal, de salarios y de prestaciones, y goza de autonomía presupuestal.

La Comisión maneja sus recursos presupuestales y opera a través del contrato de fiducia mercantil que celebrará el Ministerio de Minas y Energía con una entidad fiduciaria, el cual se someterá a las normas del derecho privado. Estas disposiciones regirán, igualmente, los actos que se realicen en desarrollo del respectivo contrato de fiducia.

La Superintendencia le brinda la oportunidad a las empresas encargadas de ésta tarea de mejorar los aspectos en cuanto a calidad en la prestación de los servicios ya que ejerce un control minucioso de todas las actividades que se llevan a cabo para la satisfacción de los usuarios. Por todo lo anterior se considera una Oportunidad Media.

7.3.3 Análisis del Entorno Social.

- **Orden público.** Algunos Municipios y Localidades del Departamento de Nariño, se ven amenazados por acciones criminales selectivas e incursiones de Guerrilleros y Paramilitares en la Región. Esta situación a nivel Nacional como

Regional presenta su cruda realidad cada día al cobrar mas victimas inocentes por motivo de la violencia, por el actuar de los grupos al margen de la ley, tanto que esta situación hace que las personas vivan en un ambiente de miedo e inseguridad por lo que les impide realizar sus labores cotidianas.

Los habitantes del Pie de Monte nariñense huyen de los enfrentamientos que se presentan entre miembros de la fuerza publica y la insurgencia, por cuanto son forzados a sembrar cultivos ilícitos porque de no ser así son desplazados de sus tierras. Ante la difícil situación que viven las comunidades aborígenes residentes en la zona rural, se ven obligados a migrar a la ciudad donde no se presentan las condiciones mínimas para solventar las necesidades de los afectados. (Ver cuadros 8 y 9).

Cuadro 6. Población Desplazada Por Departamento

Departamento Expulsor	FAMILIAS	%	PERSONAS	%	HOMBRES	%	MUJERES	%
Nariño	1.547	87,95	7.122	88,19	3.439	88,0	3.683	88,4
Putumayo	80	4,55	375	4,64	178	4,6	197	4,7
Valle	57	3,24	260	3,22	133	3,4	127	3,0
Cauca	18	1,02	80	0,99	43	1,1	37	0,9
Antioquia	12	0,68	54	0,67	26	0,7	28	0,7
Choco	9	0,51	39	0,48	17	0,4	22	0,5
Otros	36	2,05	146	1,81	72	1,8	74	1,8
TOTAL	1.759	100	8.076	100	3.908	100	4.168	100

Fuente: Pastoral social de Tumaco y Comunidades Expulsoras de Nariño

Cuadro 7. Población Desplazada En La Costa Pacífica (Tumaco) Y El Pie De Monte Costero De Nariño

Municipio Expulsor	FAMILIAS	%	PERSONAS	%	HOMBRES	%	MUJERES	%
Tumaco	1.187	67,48	5.434	67,29	2.637	67,48	2.797	67,11
Barbacoas	203	11,54	949	11,75	435	11,13	514	12,33
Fco. Pizarro	47	2,67	231	2,86	114	2,92	117	2,81
El Charco	32	1,82	176	2,18	93	2,38	83	1,99
Magui-Payan	22	1,25	111	1,37	57	1,46	54	1,30
Mosquera	11	0,63	50	0,62	25	0,64	25	0,60
Arboleda	10	0,57	44	0,54	19	0,49	35	0,84
La Tola	5	0,28	26	0,32	12	0,31	14	0,34
Roberto Payan	5	0,28	24	0,30	8	0,20	16	0,38
Otros Municipios	25	1,42	77	0,95	39	1,00	38	0,91
Total Nariño	1.547	87,95	7.122	88,19	3.439	88,00	3.693	88,60
Total Muestra	1.759	100,00	8.076	100,00	3.908	100,00	4.168	100,00

Fuente: Pastoral social de Tumaco y Comunidades Expulsoras de Nariño

El problema de orden público es un flagelo que afecta nacional y regional por cuanto los grupos al margen de la ley realizan sus acometidas a las redes e infraestructuras eléctricas, como en el caso de Tumaco, lo cual representa una Amenaza Alta de Impacto Alto. De ahí que afecta la economía del sector eléctrico generando una baja en la demanda del servicio

- **Desempleo.** El desempleo muestra un aumento preocupante en septiembre del presente año. Según reporte del DANE, este indicador se ubicó en 12,9 por ciento frente a 11,2 por ciento de septiembre de 2005, para un aumento de 1,7 puntos. Para colocarlo en número de personas, al comparar septiembre de 2006 con igual mes del año pasado, la población desocupada aumentó en 239 mil personas (10,4 por ciento) y la población ocupada disminuyó en 1 millón 122 mil personas (-6,1 por ciento). Con este comportamiento, en el noveno mes del presente año se registraban 2 millones 544 mil desempleados en el país, mientras que los subempleados llegaron a 7 millones 168 mil personas.

Por su parte, la medición que se hace en las 13 principales ciudades indicó que la población ocupada disminuyó en 99 mil personas (-1,2 por ciento) y la población desempleada en 87 mil personas con una variación de -6,7 por ciento. En las trece grandes urbes el desempleo descendió de 13,5 a 12,8 por ciento en 2005.

El alto índice de desempleo a nivel regional y nacional, afectando directamente al bolsillo de los usuarios de los servicios de CEDENAR, y por ende agudizando los niveles de pobreza e inseguridad. Estas circunstancias han impactado negativamente en la economía del Municipio haciendo cada vez más difícil la situación social y la actividad empresarial en la que participa la entidad. Por lo que este factor se incluye como una Amenaza Alta de impacto Alto.

Cuadro 8. Desempleo en Colombia

Periodo	Nacional %	13 Ciudades %
Julio 05	11.80	14.10
Agosto 05	11.30	13.80
Septiembre 05	11.20	13.50
Octubre 05	10.00	12.10
Noviembre 05	10.20	12.10
Diciembre 05	10.40	12.20
Enero 06	13.40	16.00
Febrero 06	13.20	14.20
Marzo 06	11.30	12.20
Abril 06	12.10	12.70
Mayo 06	11.80	13.10
Junio 06	10.50	12.50
Julio 06	12.60	13.10

Fuente: Periódicos El Tiempo y Portafolio 2006

- **Desarrollo Social.** La región del Pacífico, constituida por la llanura del Pacífico y el Pie de monte de la cordillera Occidental, corresponde al 52% de la superficie total del departamento, comprende diez municipios con el 17% del total de la población.

A la zona Pacífica, le corresponde el mercado más disperso, este solo hecho hace que la prestación del servicio allí sea de por sí más costosa. El mayor mercado de la zona Pacífica, corresponde a la ciudad de Tumaco, la cual presenta una población para el año 2005 de 176.659 habitantes, con una densidad población de 38.3 habitantes/Km². Dentro de las principales actividades económicas del municipio de Tumaco sobresale el comercio asociado con la actividad portuaria, la industria en el municipio la constituyen la cría de camarones, los enlatados y el aceite de palma africana.

El 53% de la población es Urbana (93.394 habitantes) y el restante de la población corresponde al sector Rural (82.821), la tasa de crecimiento de la población registrada es del 2.49% anual.

Cuadro 9. Población del Municipio de Tumaco.

AÑOS	URBANA	%	RURAL	%	POBLACIÓN
2000	82.449	53	73.115	47	155.564
2001	84.573	53	74.998	47	159.571
2002	86.751	53	76.931	47	159.182
2003	88.986	53	78.912	47	167.898
2004	91.278	53	80.945	47	172.223
2005	93.629	53	83.030	47	176.659

Fuente: Población Planeación Municipal-Tumaco de acuerdo a documentos suministrados por el DANE y La Oficina de Planeación de CEDENAR.

Una de las características de la población es su extrema pobreza, pues de acuerdo con las estadísticas municipales, el 56.2% de la población presenta necesidades básicas insatisfechas y el 24.1 % se pueden clasificar como en estado de miseria.

Cuadro 10. Índice de Miseria.

MUNICIPIOS	POBLACIÓN 2002	ÍNDICE NBI %	ÍNDICE MISERIA %
Sta. Bárbara	18.777	79,00	37,70
El Charco	21.107	76,50	37,40
La Tola	6.548	70,80	35,50
Olaya Herrera	28.220	82,90	44,70
Mosquera	10.982	81,20	38,70
Magui Payan	10.908	96,60	64,50
Francisco P.	10.562	75,70	36,70
Roberto Payan.	12.050	79,80	61,30
Barbacoas	30.670	88,20	50,60
Tumaco	159.182	56,20	24,10
Ricaurte	13.009	47,10	15,00
Mallama	14.326	43,00	16,70
TOTAL COSTA	336.341	0,00	0,00

Fuente: Secretaria de Salud Municipal

Otras características del Municipio que se hace necesario considerar para determinar las posibles soluciones para viabilizar el mercado son entre otras:

El 45% de las viviendas ofrecen condiciones mínimas habitacionales.

El 26% de la población urbana carece de vivienda propia.

El 60% de las viviendas de la zona urbana y rural están construidas con materiales de baja durabilidad.

Este último punto es de especial relevancia para ser considerado en las políticas y estrategias de recuperación de pérdidas de energía.

Cuadro 11. Cobertura De Servicios Públicos Domiciliarios en Tumaco

SERVICIO	COBERTURA %
Energía	54.09
Acueducto	40.46
Alcantarillado	5.52
CABECERA	
Energía	93.46
Acueducto	94.67
Alcantarillado	10.84
RESTO	
Energía	16.07
Acueducto	7.52
Alcantarillado	0.36

Fuente: Oficina de Planeación de CEDENAR

En la cabecera municipal, el servicio de energía es el que presenta mayor cobertura con respecto a los otros servicios públicos domiciliarios. Se considera una Oportunidad Media.

- **Incidencia Cultural.** La ciudad de Tumaco y en general las poblaciones de la zona pacífico, no disponen de una adecuada nomenclatura en las Calles, sin embargo, por el tamaño de la ciudad este problema se hace crítico.

No existen Normas o no se hacen exigibles con respecto a la Planeación y desarrollo Urbano Municipal. Dado el desarrollo urbano desordenado, muchos de los asentamientos habitacionales se ha realizados en sitios de alto riesgo o sobre áreas ocupadas por el mar, tipo Palafito, en las cuales, por la carencia de infraestructura básica de acceso y vías adecuadas, se incrementa innecesariamente el consumo de Energía, los habitantes de eso sectores suplén el servicio público municipal del alumbrado con iluminación interna, no técnica y altamente costosa. En dichos asentamientos es difícil adelantar programas de control de instalaciones fraudulentas pues ninguna infraestructura cumple alguna normatividad. Las instalaciones de redes secundarias en dichos asentamientos con las normas convencionales no son factibles. Todo lo anterior hace que se convierta en una Amenaza Mayor.

7.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico.

- **Automatización de procesos.** Para el caso del Municipio de Tumaco se hace necesario adoptar un modelo que se ajuste a la topología de la carga. Inicialmente renovar los conductores primarios existentes y modificar en un 100% la red secundaria en el casco urbano. Las áreas rurales se encuentran en expansión y la mayor parte de las veredas interconectadas son construcciones de una edad inferior a cuatro años ya que la interconexión rural ingresó a partir del año 1998. Son evidentes las expansiones con ausencia de redes primarias y secundarias. Se considera una Amenaza Mayor.
- **Facilidad de acceso a tecnología.** La resolución CREG 120 de 2001 abre una nueva esperanza a la electrificadora, en el sentido de encontrar una herramienta que presione el compromiso constitucional de la municipalidad para garantizar la prestación del servicio de electricidad a los usuarios. La normalización de usuarios permite mejorar la calidad del servicio bajo el mejoramiento de la eficiencia de los comercializadores y distribuidores. Se considera Oportunidad Baja.

7.3.5 Matriz de Impacto (POAM).

Una vez analizadas las variables del entorno se procede a organizarla en la Matriz de Impacto (POAM), para de esta forma poder otorgar a cada una de esta una calificación que va desde Alto, Medio y concluye con el nivel Bajo y de esta forma se haga más fácil su comprensión.

**Cuadro 12. Matriz de Impacto (POAM) Para Centrales Eléctricas de Nariño
SA. ESP Seccional Tumaco**

Factores Externos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.									
● Crisis Económica					X				X
● Perdida del Valor Adquisitivo					X				X
ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO									
● Ley 142 de 1994	X						X		
● Ley 812 de 2003.	X						X		
● Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios		X						X	
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL									
● Orden público				X			X		
● Desempleo				X					X
● Desarrollo Social		X						X	
● Incidencia Cultural.				X			X		
ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO									
● Automatización de Procesos				X					X
● Facilidad de acceso a Tecnología			X					X	
ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO									
● Barreras de entradas	X								
● Identificación y análisis de la competencia.	X								
● Poder de Negociación Proveedores						X			
● Poder Negociación Clientes						X			

7.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con los datos de la Matriz de Impacto POAM, se elabora esta matriz donde se evalúan y ponderan las Oportunidades y Amenaza más relevantes. Los factores claves del entorno se ponderan de 0,0 a 1,0, de modo que al sumar los valores se obtenga 1,0, luego se califica cada variable de 1 a 4. 1 = Amenaza Mayor; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor; 4 = Oportunidad Mayor

Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
● Crisis Económica	0.05	2	0.10
● Perdida del Valor Adquisitivo	0.05	2	0.10
● Ley 143 de 1994	0.08	4	0.32
● Ley 812 de 2003.	0.07	4	0.28
● Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios	0.09	3	0.27
● Orden público	0.08	1	0.08
● Desempleo	0.08	1	0.08
● Desarrollo Social	0.07	3	0.21
● Incidencia Cultural.	0.08	1	0.08
● Automatización de Procesos	0.05	1	0.05
● Facilidad de acceso a Tecnología	0.06	3	0.18
● Barreras de entrada	0.08	4	0.32
● Identificación y análisis de la competencia	0.07	4	0.28
● Poder de Negociación de los proveedores	0.04	1	0.04
● Poder de Negociación de los clientes	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	//	2.50

Fuente: Esta Investigación

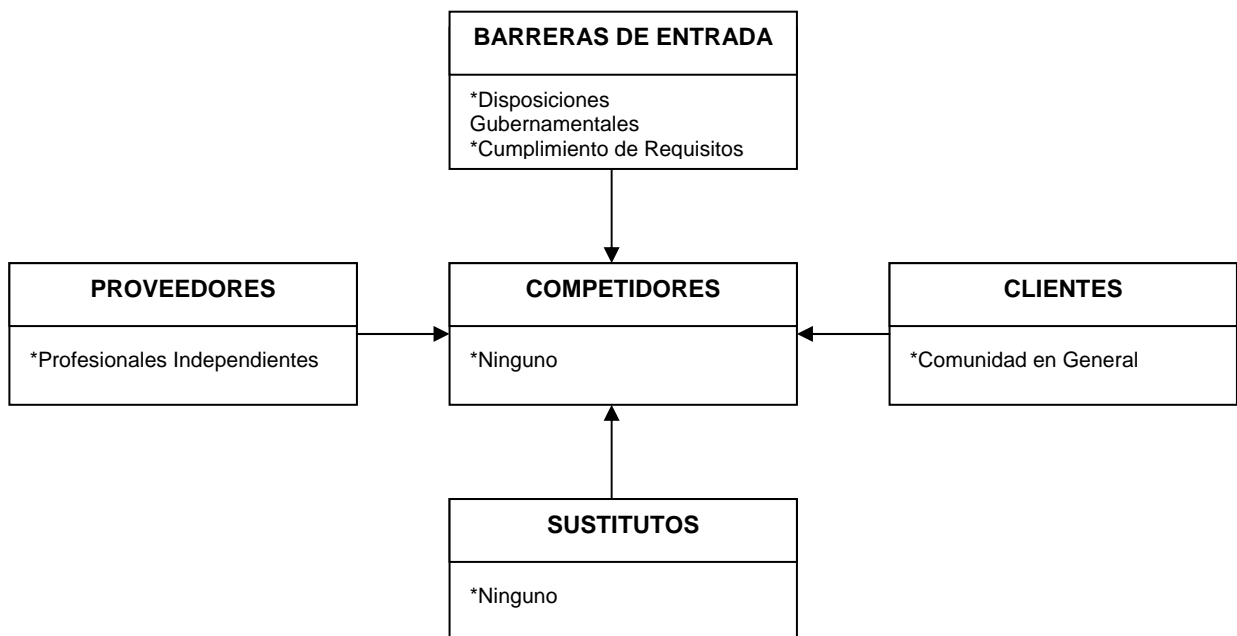
La seccional obtuvo un resultado ponderado de 2,50 en los Factores Externos, lo cual demuestra que la empresa se encuentra en el promedio, que indica que posee tanto Oportunidades como Amenazas, Debilidades y Fortalezas de impactos medios, esto le debe representar a la entidad un mayor estudio de las fuerzas del macro ambiente, a fin de convertir las amenazas en mayores oportunidades y cambiar las debilidades en fortalezas, con el fin de obtener ventajas competitivas.

7.3.7 Análisis del Entorno Competitivo.

El Análisis Sectorial, se fundamenta en la búsqueda de la investigación proyectada para determinar que tan viable es un mercado, la teoría nos demuestra el eje con el cual se esta viviendo en un mundo globalizado y su aplicación al mundo competitivo. Por ello se hace necesario un estudio concienzudo y profundo a las empresas que buscan nuevos horizontes u oportunidades en un mundo globalizado.

Para determinar en que posición se encuentra Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP Seccional Tumaco, se utilizará el Modelo de Diamante Estratégico de Michael Porter.

Figura 2. Escenario competitivo de Porter



Fuente: Esta Investigación

- **Descripción Global del Sector.** El mercado Eléctrico del Departamento de Nariño comprende dos zonas claramente definidas con características económicas, demográficas y culturales muy diferentes entre si, La región Andina, la cual incluye una pequeña parte del pie de monte del Putumayo, abarca 53 municipios con el 83% de la población del Departamento. La región del Pacifico,

constituida por la llanura del Pacífico y el Pie de monte de la cordillera Occidental, corresponde al 52% de la superficie total del departamento, comprende diez municipios con el 17% del total de la población.

La estructura del mercado del municipio de Tumaco por su parte presenta las características que se presentan en la siguiente Tabla:

Cuadro 14. Usuarios por Sector y Estrato.

SECTOR	No DE USUARIOS	% PARTICIPACIÓN
Alumbrado Publico	2	0.01
Comercial	876	3.47
Industrial	106	0.42
Oficial	121	0.48
Especial	9	0.04
Residencial 1	19.490	77.29
Residencial 2	3.247	12.88
Residencial 3	1.224	4.85
Residencial 4	140	0.56
Bloque	2	0.01
TOTALES	25.217	100

Fuente: División de Facturación CEDENAR.

El Municipio de Tumaco para Diciembre de 2005 presentó 25.217 Usuarios, los cuales corresponden al 90,80% de los usuarios de la zona Pacífica. Según esta cifra, habría en promedio, en dicha ciudad, un equivalente de nueve habitantes por usuario de energía eléctrica, valor este muy por encima del promedio nacional y del promedio de localidades con características semejantes. Asumiendo que el promedio para Tumaco, puede oscilar entre 5-6 habitantes por usuario, implica que hay una cantidad importante de usuarios que deben ser legalizados. Así las cosas, es de esperar que el mercado de la ciudad de Tumaco pueda tener entre 6 mil y 12 mil usuarios no registrados por legalizar.

La zona presenta una adecuada infraestructura Eléctrica hasta nivel de 13.2 KV, producto de las inversiones que se han realizado desde la interconexión con el STN, las redes secundarias y acometidas son una de las fuentes de las causas del alto nivel de pérdidas y de la dificultad para realizar control y seguimiento a programas de recuperación de cartera y antifraudes. Aun en los inmuebles que tienen instalado medidor, no está garantizada la Inviolabilidad del equipo y la derivación de las acometidas. A los contadores instalados no se le ha hecho seguimientos en el estado de calibración y registro. En términos generales, el sistema Pacífico requiere para su viabilización, inversiones en redes secundarias,

acometidas e instalación de contadores. El desorden de dicha infraestructura es responsable de 33 puntos básicos en las pérdidas de energía de la zona. Se puede argumentar que la totalidad de los usuarios requieren adecuación de su acometida y re configuración de las redes secundarias asociadas.

- **Barreras de Entradas.** El Congreso de Colombia en compañía con el Ministerio de Minas y Energía, de acuerdo a la Ley 142 de 1994 (Servicios Públicos Domiciliarios) establece las condiciones que deben cumplir las Personas Prestadoras de Servicios Públicos.
- Deben ser sociedades por acciones cuyo objeto es la prestación de los servicios públicos de que trata la Ley.
- El nombre de la empresa deberá ser seguido por las palabras "empresa de servicios públicos" o de las letras "ESP".
- La duración podrá ser indefinida.
- Los aportes de capital podrán pertenecer a inversionistas nacionales o extranjeros.
- Las entidades descentralizadas de cualquier orden territorial o nacional, cuyos propietarios no deseen que su capital esté representado en acciones, deberán adoptar la forma de empresa industrial y comercial del estado
- Sus presupuestos serán aprobados por las correspondientes juntas directivas. En todo caso, el régimen aplicable a las entidades descentralizadas de cualquier nivel territorial que presten servicios públicos, en todo lo que no disponga directamente la Constitución, será el previsto en esta Ley.
- La Superintendencia de Servicios Públicos podrá exigir modificaciones en los estatutos de las entidades descentralizadas que presten servicios públicos y no hayan sido aprobados por el Congreso, si no se ajustan a lo dispuesto en esta Ley.
- Las empresas oficiales de servicios públicos deberán, al finalizar el ejercicio fiscal, constituir reservas para rehabilitación, expansión y reposición de los sistemas.
- Las empresas de servicios públicos que tengan objeto social múltiple deberán llevar contabilidad separada para cada uno de los servicios que presten; y el costo y la modalidad de las operaciones entre cada servicio deben registrarse de manera explícita por lo que se considera una Oportunidad Alta.

- **Identificación y Análisis de la Competencia.** Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco, por ser la única entidad generadora, distribuidora y comercializadora de Energía Eléctrica en el Municipio de Tumaco ni en su área de influencia, es considerada un Monopolio, lo que indica que no posee competencia se concluye una Oportunidad Alta.
- **Poder de Negociación de los Proveedores.** Los proveedores de los servicios que brinda CEDENAR, son los Profesionales independientes del sector energético, como Ingenieros Eléctricos y de Sistemas, Técnicos Electricistas y demás profesionales del Municipio de Tumaco que son contratados para prestar sus servicios en CEDENAR , siendo que la oferta dentro del Municipio es bastante buena y de acuerdo a los rangos que maneja la entidad en cuanto a precios por la prestación de servicios (Instaladores, Recaudadores, Profesionales Universitarios Nivel I y II y Profesional Especializado), se puede determinar que el poder de negociación de los proveedores es bajo se concluye una Amenaza baja.
- **Poder de Negociación de los Clientes.** Los clientes de CEDENAR son todas aquellas personas beneficiarias de los servicios de Energía. La entidad establece sus tarifas para el cobro de los servicios. Siendo que CEDENAR es la única empresa en el Municipio que ofrece los servicios de energía eléctrica, cuyas tarifas están reglamentadas por el gobierno de acuerdo a la Ley 142 de 1994 con base a los estratos de la siguiente manera:
 - Los usuarios de los estratos 1, 2 y 3 (Usuarios de menores ingresos), reciben subsidios equivalentes al 50%, 40% y 15%, sobre el costo de la prestación del servicio aplicable al denominado consumo de subsistencia, el cual actualmente es de 200Kwh – Mes se considera una amenaza baja.
 - Los usuarios de los estratos 5 y 6 (Usuarios residenciales de mayores ingresos) así como los usuarios pertenecientes al sector industrial y comercial, pagan una contribución del 20% sobre el costo de prestación del servicio con destino a cubrir los subsidios otorgados a los usuarios de los estratos 1, 2 y 3.

Se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo.

7.3.8 Análisis del Perfil Competitivo.

El estudio de los rivales se constituye en parte fundamental y vital para el éxito o fracaso de la actividad empresarial en la cual un negocio se desenvuelve y, en el caso particular de Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco, y teniendo en cuenta que para tal efecto no existe otra entidad que preste los servicios de Energía Eléctrica en el Municipio, se procederá a determinar los Factores Claves de Éxito de la entidad, de acuerdo a la Investigación de Mercados que se realizó en el Municipio a fin de conocer como se encuentra esta entidad en

el sector y se va a comparar con las seccionales de la misma empresa en Tuquerres, Ipiales, las cuales pertenecen a la Zona Sur.

7.3.9 Factores Claves de Éxito

- **Atención al Usuario.** Es un factor muy importante, porque los usuarios necesitan de funcionarios eficientes que sepan responder con claridad a todas sus quejas y reclamos, necesitan del asesoramiento y agilidad en la atención, del buen trato y la transparencia en el servicio de manera que se formen una buena imagen de la empresa. Los usuarios manifiestan su inconformidad en la atención de quejas y reclamos, por cuanto el personal no es suficiente y no se encuentra capacitado para dicha labor.
- **Imagen Corporativa:** Es importante crear un buen concepto de empresa en la mente de los ciudadanos para generar compromiso y aceptación en el mercado, eliminando cualquier manifestación de corrupción. La seccional posee una Imagen Corporativa favorable por cuanto es una empresa generadora de empleo y prestadora de servicio social a los usuarios, además por el desarrollo y crecimiento que ha tenido en los últimos años en los que tiene que ver con cobertura del servicio.
- **Oportunidad en el Servicio.** Las empresas de servicios son entidades que realizan actividades tendientes a satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera efectiva, es decir, optimizando los recursos para hacer productiva la empresa brindando servicios de calidad, en este sentido la oportunidad tiene que ver con la pertinencia en la prestación del servicio.
- **Calidad del Servicio.** Está dada por la oportunidad de reparación de daños, precio de facturación y ausencia de fluido eléctrico en el Municipio, la seriedad y transparencia en el desempeño de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos, de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes. De acuerdo a la Investigación de Mercados realizada a la Seccional, la mayoría de las personas encuestadas opinan que la calidad es mala de las opciones anteriormente mencionadas.

**Cuadro 15. Matriz de Perfil Competitivo MPC
Para Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco.**

Factores Claves De Éxito	Ponderación	CEDENAR SECCIONAL TUMACO		CEDENAR SECCIONAL TUQUERES		CEDENAR SECCIONAL IPIALES	
		Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.
Atención al Usuario	0.40	2	0,80	2	0,80	1	0,40
Imagen Corporativa	0.10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Oportunidad en el Servicio	0.20	3	0,60	3	0,60	2	0,60
Calidad del Servicio	0.30	2	0,60	1	0,30	2	0,60
TOTAL	1,00		2,40		2,10		2,00

Según los resultados el competidor más fuerte de la seccional Tumaco es la Seccional de Tuquerres, con un resultado total de **2,10** esto debido a la excelentes Imagen Corporativa con la que cuenta y su pertinencia en la oportunidad del servicio. El competidor más débil es la Seccional de Ipiales, con un puntaje total de **2,00**, debido a su gran debilidad en la atención al usuario, oportunidad en el servicio y calidad del mismo.

Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco, se encuentra en una buena posición competitiva con respecto a la competencia, ya que los resultados muestran que la calificación total es de **2,40** que aunque se encuentra por debajo del promedio de 2,50, es la mejor seccional, gracias a sus grandes fortalezas como la imagen corporativa el cual deben aprovecharse para el logro de las metas propuestas y una alta participación en el mercado y oportunidad en el servicio optimizando procesos orientados a mejorar la prestación del servicio.

7.4 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Esta Matriz se diseñada para facilitar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas, más significativas, para la formulación de estrategias DO, FO, FA y DA. Para la construcción de esta, se extractan los factores claves de las matrices MEFÉ, MEFÍ, a continuación se someten a comparación para la construcción de estrategias funcionales.

Figura 3. MATRIZ DOFA (cruce de variables)

<p align="center">CEDENAR S.A. ESP ZONA PACIFICO SECCIONAL TUMACO</p>	<p align="center">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación 2. Experiencia 3. Remuneración 4. Aplicación de Tecnología 5. Imagen Corporativa 6. Sistema Contable 7. Publicidad 8. Planes de Acción. 9. Comunicación. 	<p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de Decisiones 2. Conocimiento de la Competencia 3. Calidad en el Servicio 4. Precio 5. Crecimiento Empresarial 6. Gastos 7. Motivación 8. Liquidez
<p align="center">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ley 812 de 2003 2. Facilidad de acceso a Tecnología 3. Desarrollo Social 4. Ley 143 de 1994 5. Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios 6. Barreras de entrada 7. Identificación y análisis de la competencia 	<p align="center">ESTRATÉGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F8, O1 2. F1, O5 3. F7, O3 4. F6, O2 5. F4, O4 6. F2, O3 7. F3, O5 	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, O1 2. D2, O4 3. D3, O3 4. D7, O3 5. D4, O7 6. D5, O6 7. D3, O2
<p align="center">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incidencia Cultural. 2. Automatización de Procesos 3. Orden público 4. Desempleo 5. Crisis Económica 6. Perdida del Valor Adquisitivo 7. Poder de negociación de los proveedores. 8. Poder de negociación de los clientes. 	<p align="center">ESTRATÉGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F9, A1 2. F5, A3 3. F7, A4, 5 4. F3, A2 5. F2, A7 6. F8, A8 7. F4, A2 	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D6, A1 2. D5, A3 3. D7, A4 4. D3, A2 5. D2, A7 6. D1, A8 7. D8, A2

7.4.1 Definición de Estrategias Funcionales (DOFA)

La definición de estrategias funcionales (DOFA), son el resultante de la combinación en los diferentes cuadrantes de la matriz DOFA de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza que posee la organización, esto con el objeto de establecer un marco proactivo en los entornos interno y externo.

Estrategias FO.

- 1. F8, O1.** Comprometer a las autoridades municipales en el cumplimiento de la Ley 812 de 2003, para subsidiar a los usuarios de las zonas rural y urbana de menor desarrollo y difícil gestión a través del plan de mejoramiento con la comunidad.
- 2. F1, O5.** Capacitar a los clientes y usuarios sobre el buen uso racional de la energía.
- 3. F7, O3.** Realizar publicidad permanente enfocada a todos los usuarios del servicio creando conciencia ciudadana en el pago oportuno de la misma, sobretodo los estratos 1 y 2.
- 4. F6, O2.** Utilizar el Canal de Comunicaciones que se tiene con las seccionales lo cual permite la interfaz en línea con el área financiera para optimizar los procesos.
- 5. F4, O4.** Diseñar planes de políticas agresivas de normalización de usuarios que poseen el servicio para registrarlos e incorporarlos en el sistema de información comercial.
- 6. F2, O3.** Implementar actividades que consistan en la revisión de rutinas de los usuarios en forma permanente de acuerdo a la experiencia que poseen los trabajadores de la seccional para evitar que los usuarios incurran en conductas anómalas.
- 7. F3, O5.** Mejoramiento continuo y competitivo en la prestación del servicio.

Estrategias DO.

- 1. D1, O1.** Brindarle autonomía al Jefe de Zona para la toma de algunas decisiones que tengan que ver directamente con la seccional y poder así agilizar los procesos.

2. **D2, O4.** Aprovechar Ley 142 de 2004, ya que CEDENAR es un monopolio en el Municipio para ofrecer un servicio de calidad enfocada a la satisfacción del usuario.
3. **D3, O3.** Capacitación continúa al personal de atención al cliente, adquisición e implementación de un calificador del servicio para verificar la satisfacción e insatisfacción del usuario.
4. **D7, O3.** Desarrollar actividades de atención integral en los barrios subnormales de la ciudad de Tumaco, con el fin de atender asuntos relacionados con el servicio al cliente, reclamos, recaudos, medidores, mantenimiento de redes y alumbrado público.
5. **D4, O7.** Optimizar el proceso de compra de energía aprovechando las disposiciones legales.
6. **D5, O6.** Incrementar el recaudo de ventas de energía y recuperación cartera morosa.
7. **D8, O2:** Mejorar la tecnología en equipos de medición y sistemas de información.

Estrategias FA.

1. **F9, A1.** Concientizar y sensibilizar a los usuarios beneficiarios del servicio de energía en la instalación y reinstalación del medidor de energía.
2. **F5, A3.** Conformar un frente de seguridad en asocio con el Ejército para evitar los ataques terroristas.
3. **F7, A4, 5.** Realizar publicidad agresiva dirigida a los estratos que poseen mayor incremento de cartera morosa para que se sometan al plan CODA y así poder cancelar la deuda progresivamente.
4. **F3, A2.** Reposición y adecuación de postes de concreto y remodelación de Redes en los barrios subnormales de Tumaco.
5. **F2, A7.** Prestar un servicio integradle conexión al cliente.
6. **F8, A8.** Optimizar los tiempos de repuestos a solicitud de los clientes.
7. **F4, A2.** Aprovechar la tecnología para entregar información confiable y oportuna a los clientes internos y externos.

Estrategias DA.

1. **D6, A1.** Realizar continuamente programas de suspensiones con usuarios en mora, con el fin de fortalecer la presencia institucional, ejercer un control efectivo de crecimiento de cartera.
2. **D5, A3.** Adelantar programas publicitarios y educacionales en las escuelas y colegios de manera que se vaya formando la cultura de responsabilidad y de pago.
3. **D7, A4.** Incentivo a usuarios cumplidos a través de sorteos promocionales de actividades recreativas, propiciando un acercamiento con la comunidad que genere acciones positivas en busca de soluciones a la problemática actual.
4. **D3, A2.** Adecuación y mejoramiento de las instalaciones físicas del área y personal de atención al Usuario.
5. **D2, A7.** Optimizar procesos que conlleven a cumplir con la regulación acorde al sistema de Gestión de Calidad.
6. **D1, A8.** Adelantar procesos orientados a generar una cultura ambiental en la seccional.
7. **D8, A2.** Diseño e implementación de un nuevo cableado eléctrico.

7.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la organización para reaccionar, ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

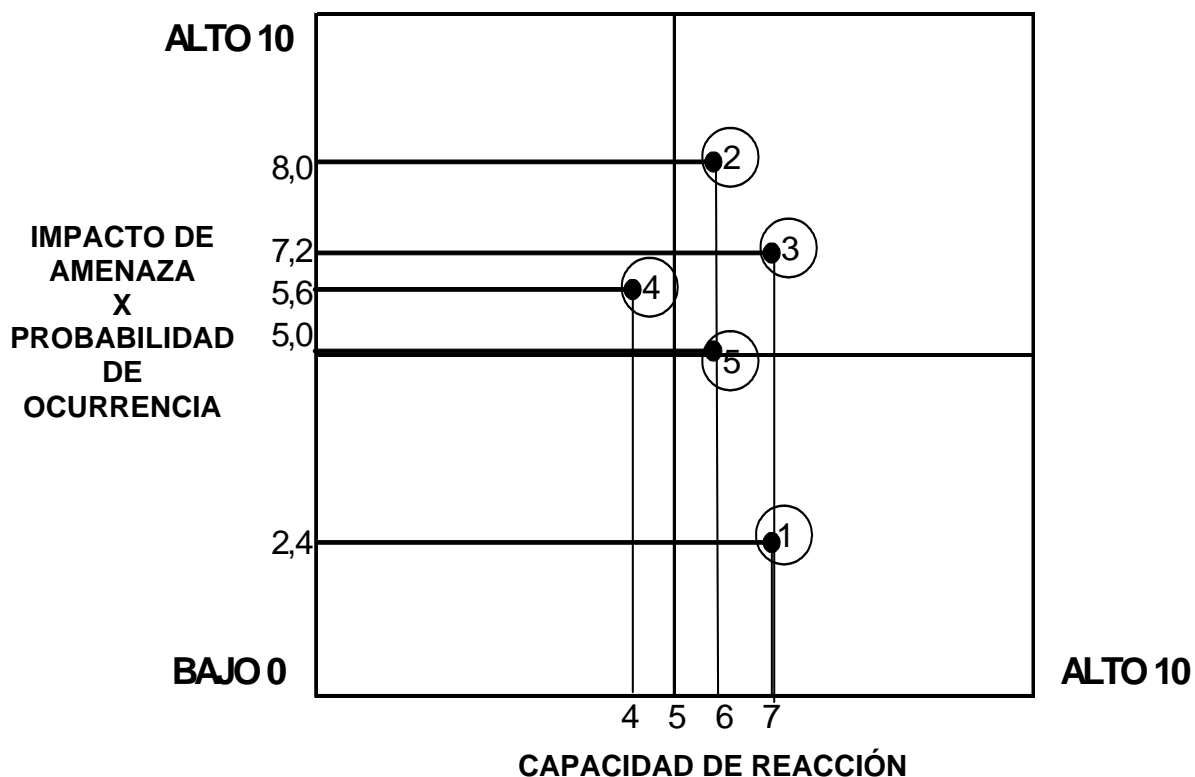
- El puntal liquidez se encuentra en el cuadrante I (INDEFENSA) lo que indica que la entidad debe tomar acciones inmediatas, implementando estrategias para aumentar sus ingresos esforzándose en incrementar el recaudo de ventas de energía y recuperar cartera morosa.
- Los puntales Maquinaria y capacitación se encuentran ubicados en el cuadrante II (EN PELIGRO) pero con alto poder de emprender acciones que mejoran su capacidad de reacción, por lo que deberá buscar convenios con Redes de extranjeros para mantener siempre el fluido eléctrico y mejorar la infraestructura física en cuanto a capacitación realizar programas continuos, de desarrollo, redefinir perfiles y fortalecer el Talento humano.

- Los puntales precio y aplicación de tecnología se encuentran ubicados en el cuadrante III (PREPARADA), lo que indica que la seccional se encuentra preparada para cualquier eventualidad y mantener esta situación a través del fortalecimiento del sistema de facturación, optimizando el proceso de compra de energía que conlleven a cumplir con la regulación acorde al sistema de gestión de calidad y en cuanto a la aplicación de tecnología, buscar fuentes de financiamiento para adquisición de tecnología mas avanzada y mejorar procesos en equipos de medición y sistemas de información para satisfacer a los clientes internos y externos en la presentación del servicio.

Cuadro 16. Análisis de vulnerabilidad para Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza	Prob. de Ocurrencia %	Capacidad de Reacción	Grado de vulnerabilidad
			0-10	0 y 1	0-10	
1. Precio	No facturación del cobro de la prestación de los servicios.	Crisis Financiera de la entidad. Liquidación	8	0.3	7	III
2. Maquinaria.	Pérdida de las Subestaciones por desastres naturales o atentados terroristas.	Falta de Fluido Eléctrico. Crisis económica de la entidad y el Municipio Declaración de emergencia sanitaria regional.	10	0.8	6	II
3. Capacitación.	Bajo grado de educación en las labores cotidianas.	Demora en los procedimientos de reinstalación de Fluido Eléctrico. Reclamos y Mantenimiento de Redes.	8	0.9	7	II
4. Aplicación de Tecnología.	Obsolescencia de la tecnología utilizada en el área Operativa.	Falta de Fluido Eléctrico. Mala prestación de los servicios.	10	0.5	5	III
5. Liquidez	Falta de ingresos que no permitan cumplir con las obligaciones laborales	Quiebra de la empresa faltantes en el presupuesto pasivos impagables	8	0.7	4	I

Figura 4. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para CEDENAR Tumaco



I. INDEFENSA II. EN PELIGRO III. PREPARADA IV. VULNERABLE

Los Puntales de Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco, se encuentra ubicado de la siguiente manera:

El Puntal Comunicación se encuentra en el cuadrante **I (INDEFENSA)** lo que indica que la entidad, debe tomar acciones inmediatas para el proceso de toma de decisiones que están afectando los procedimientos dentro de la empresa y de esta manera hacer más efectiva y oportuna la información.

Los Puntales Maquinaria y Capacitación se encuentran ubicados en el Cuadrante **II (EN PELIGRO)**, pero con alto poder para emprender acciones que mejoren su capacidad de reacción, por lo que deberá buscar convenios con Redes de extranjeras para mantener siempre el fluido eléctrico y realizar programas continuos de desarrollo de Talento Humano.

Los Puntales Cobro de Cartera y Aplicación de Tecnología, se encuentran ubicados en el Cuadrante **III (PREPARADA)**, lo que indica que la empresa esta preparada ante cualquier eventualidad y mantener esta situación a través del fortalecimiento del sistema de facturación y fuentes de financiamiento para adquisición de tecnología mas avanzada.

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El Plan Estratégico Corporativo para Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco, es posible realizarlo en un periodo de (3) tres años, tiempo con el cual se podrá desarrollar la totalidad de las actividades y estrategias planteadas.

8.2 MISIÓN

El propósito de CEDENAR es generar, distribuir y comercializar Energía Eléctrica para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes y usuarios, esforzándonos por ofrecer un servicio de excelente calidad, llegando a todas las zonas de nuestra región, fomentando el desarrollo económico y social para el Departamento.

8.3 VISIÓN

Centrales Eléctricas de Nariño S.A. ESP, será una empresa competitiva con una clara orientación hacia el servicio al cliente, generadora de valor con el compromiso y activa participación de todos los trabajadores para alcanzar un futuro inmediato.

8.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

RESPONSABILIDAD: Realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos con actitud positiva y lealtad para la organización.

SERVICIO: Trabajar realizando actividades tendientes a satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera efectiva.

PARTICIPACION: Trabajar en equipo, compartir el mismo entusiasmo para alcanzar la meta, además se debe mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los periodos de dificultades y en los contratiempos.

IGUALDAD: Cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Los directivos tratan a sus colaboradores de una manera justa.

EFICACIA: Optimizar los recursos para hacer productiva la empresa, brindando servicios de calidad.

HONESTIDAD: Actuar con transparencia, realizando el mejor manejo de los recursos.

8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Optimizar el Desempeño del Talento Humano hacia la calidad del servicio, como: facturación, atención al cliente y cartera.
2. Fortalecer el sistema de Recaudo y recuperación de Cartera realizando publicidad permanente enfocada a todos los usuarios del servicio e incentivando el pago oportuno.
3. Remodelación de Redes eléctricas en los barrios subnormales de Tumaco para que proporcione la competitividad de la empresa.
4. Elaborar programas de capacitación a la comunidad del municipio enfocadas a prestar atención integral, eficiente y oportuna al cliente con el fin de crear conciencia sobre el buen uso racional de la energía eléctrica.
5. Conocer las inquietudes de nuestros usuarios, con el fin de emprender acciones que conlleven a ofrecerles un servicio de excelente calidad, apoyándose en la realización de estudios de mercados en el Municipio.

9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa y se analizan 4 dimensiones: Estabilidad Ambiental (EA), Fuerza de la Industria (FI), Ventaja Competitiva (VC), Fuerza Financiera (FF). Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se calificará así: FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor, y VC y EA entre -1 el mejor Y -6 el peor.

Cuadro 17. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) para Centrales Eléctricas De Nariño SA. ESP Seccional Tumaco

A) Estabilidad Ambiental	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Orden Público.					-		19/5
Desempleo.				-			
Valor Adquisitivo.			-				
Incidencia Cultural.			-				
Desarrollo Social.	-						
Total Factor	1		9	4	5		-3.8
b) Fuerza de la Industria	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Normatividad Vigente.						+	25/5
Nivel Tecnológico.				+			
Perdida de Valor Adquisitivo			+				
Crisis económica			+				
Crecimiento Potencial.						+	
Total Factor			9	4		12	+5.0
c) Ventaja Competitiva	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Instalaciones		-					16/5
Imagen Corporativa		-					
Calidad del Servicio				-			
Publicidad			-				
Aplicación de Tecnología					-		
Total Factor		4	3	4	5		-3.2
d) Fuerza Financiera	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Sistema Contable						+	21/5
Liquidez		+					
Crecimiento Empresarial.			+				
Sistema Presupuestal.				+			
Gastos.			+				
Total Factor		2	9	4		6	+4.2

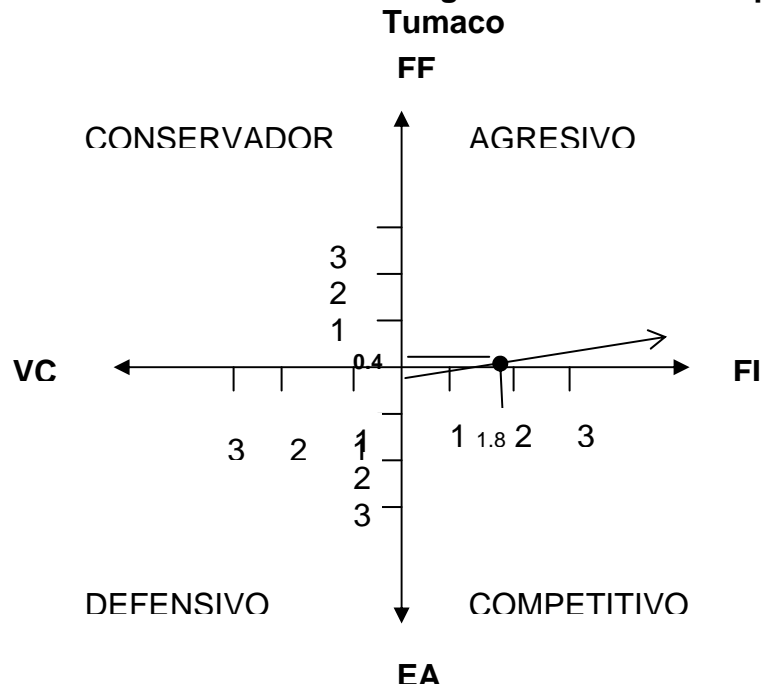
El vector direccional coordina

Eje X: $VC + FI = -3.2 + (+5.0) = 1.8$

Eje Y: $EA + FF = -3.8 + (+4.2) = 0.4$

Punto Resultante (X, Y) = (+1,8; +0,4)

Figura 6. Matriz de Posición Estratégica Y Acción PEEA para CEDENAR



Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacífico seccional Tumaco, se ubica en el cuadrante Agresivo, lo cual demuestra que esta en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de: Aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, la integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, la diversificación del conglomerado, concéntrica, Horizontal o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronta la empresa.

9.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales. Esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes donde la organización se puede ubicar.

Relacionando la ventaja competitiva VC a la posición competitiva, se concluye que Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco, posee una posición competitiva considerable de **3.2**.

Para conocer el crecimiento del mercado, se procedió a investigar las ventas en la Zona Pacifica del Departamento de Nariño, con el fin de conocer el crecimiento de esta en la Región, dato que facilitó la empresa.

**Cuadro 18. Análisis Comparativo de Ventas
Zona Pacifico del Departamento de Nariño 2003, 2004, 2005. (En Millones de Pesos).**

2005	2004	2003	%variación**	%variación***
12.107	10.157	5.724	19,20	77,45

Fuente: Oficina de Planeación CEDENAR- Boletín Estadístico

$$\begin{aligned} \% \text{ Variación promedio} &= 19,20\% + 77,45\% \\ &= 48,32 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \% \text{ variación promedio} &= 19.20\% + 77.45\% = 96.65/2 \\ &= 48.32\% \end{aligned}$$

$$\% \text{ variación} = (\text{año presente} - \text{año anterior}) / \text{año anterior}$$

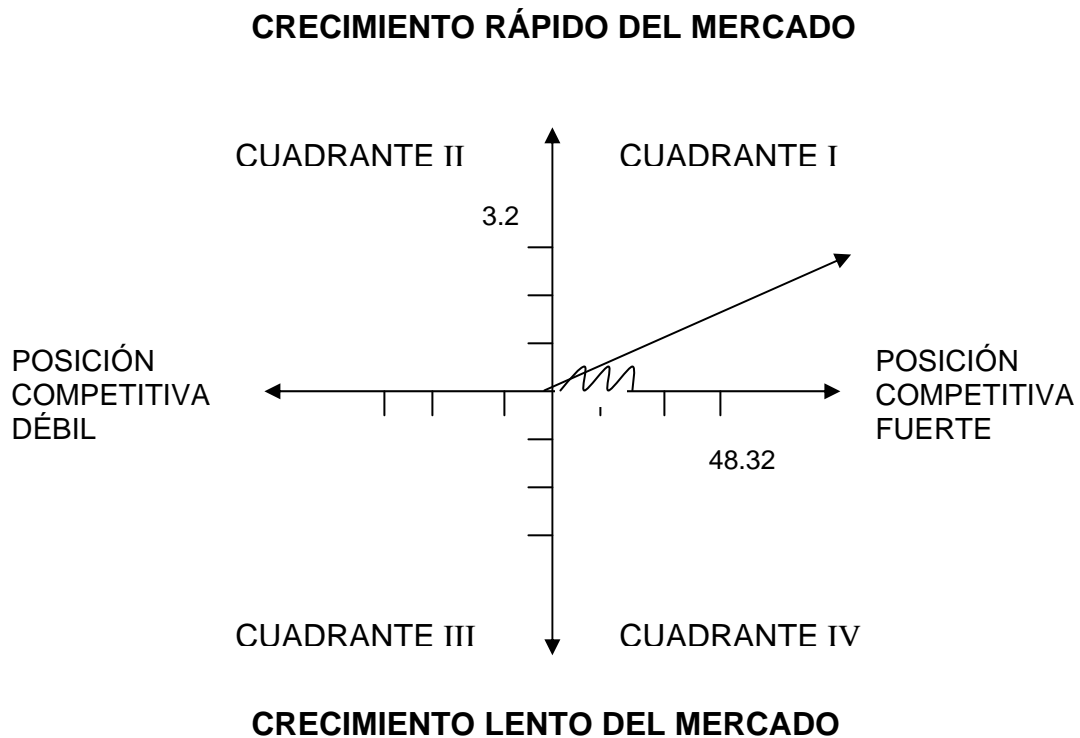
** % variación: 2005-2004

***% variación: 2004-2003

Este **48.32 %**, corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector de Minas y Energía en la Zona Pacifico, para los años contabilizados, por tanto el crecimiento del mercado es rápido.

De lo anterior se deduce que Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacífico seccional Tumaco, se ubica en el cuadrante I, lo que indica que la entidad esta en magnífica posición estratégica. (Ver figura 6)

Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia para CEDENAR.



Según el resultado de la matriz de la gran estrategia se sugiere las siguientes estrategias: **Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Producto (Servicio), Integración Hacia Delante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal, Diversificación Concéntrica.**

9.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta matriz permite hacer un análisis de las diferentes líneas de productos o servicios para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacífico seccional Tumaco, con el fin de formular estrategias para el mismo, todo esto dentro de dos

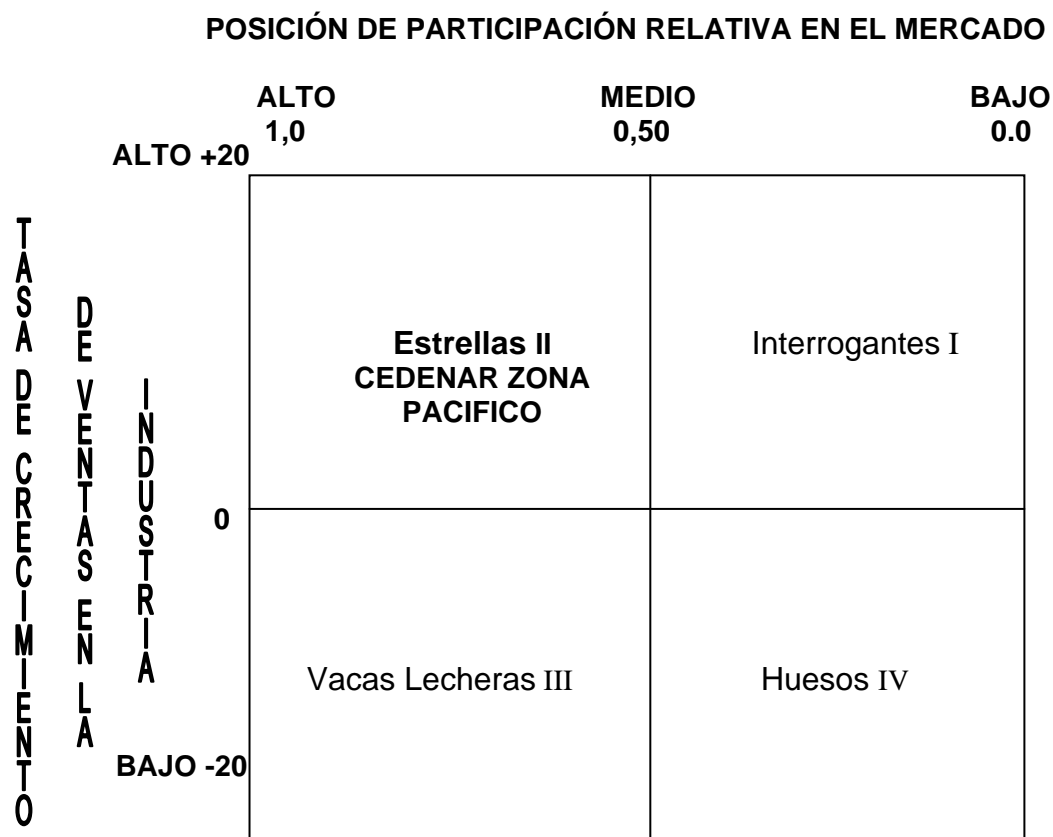
vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

Cuadro 19. Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Sector

Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco		
Servicio	% De Participación en el Mercado	Tasa Crecimiento de la Industria
Energía Eléctrica	1,00%	48.32%

Fuente: Oficina de Planeación CEDENAR- Boletín Estadístico

Figura 7. Matriz Del Grupo Consultor De Boston



Según el resultado del proceso de elaboración de ésta matriz, Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco se encuentra ubicado en el cuadrante II, denominado como Estrella mostrando una alta participación relativa

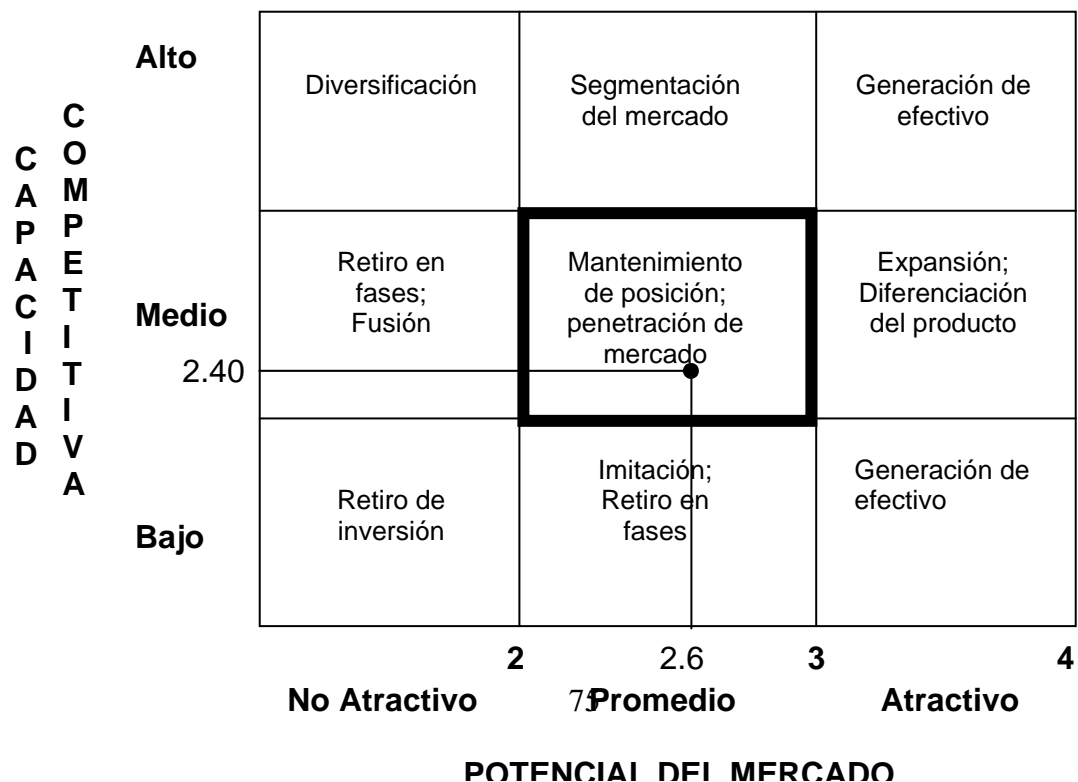
en el mercado y alta tasa de desarrollo en la industria. Las estrategias mas adecuadas a éste cuadrante son: Penetración en el mercado. Invertir bastante para obtener una participación desproporcionada de nuevas ventas, Integración hacia delante, Integración hacia atrás, Integración horizontal, Desarrollo del mercado, Desarrollo de productos (Servicios)

9.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

El análisis vectorial permite definir las estrategias globales que debe seguir la empresa para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía equivalente al puntaje obtenido en la Matriz de Perfil competitivo (MPC), que es de **2,40**, frente al potencial del mercado en el cual se seleccionaron los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

Factor	Calificación
● Ley 143 de 1994	4
● Desarrollo Social	4
● Superintendencia de S.P.D	3
● Orden Público.	1
● Incidencia Cultural.	2
● Facilidad de acceso a Tecnología	2
Total.	<hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/>
Promedio.	16/6 = 2,6

Figura 8. Matriz de Política Direccional (MPD)



Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco debe implementar estrategias de Penetración en el Mercado y Mantenimiento de Posición.

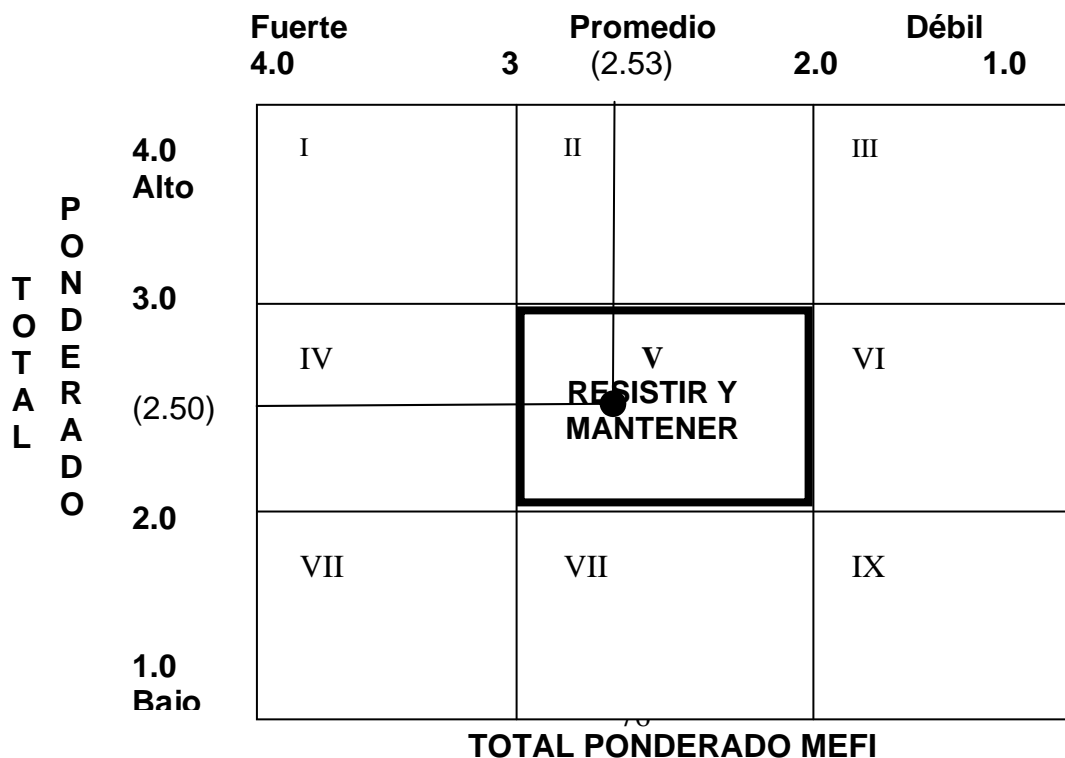
9.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

Sobre el eje x, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición interna débil; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición interna fuerte. Sobre el eje y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición externa baja; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición externa alta; si la compañía esta en los cuadrantes I, II, IV, se necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, se necesitan estrategias para eliminarse y si esta en los cuadrantes VII, V y III, se necesitan estrategias para resistir.

Los resultados de la MEFI para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP Zona Pacifico Seccional Tumaco es de **(2,53)** y los resultados de la MEFE es de **(2,50)** lo cual se relaciona de la siguiente manera en la Matriz IE.

Figura 9. Matriz Interna Externa (IE)



Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco, se ubica en el cuadrante V, por tanto debe desarrollar estrategias para “Resistir y Mantener”. Lo cual nos indica que las estrategias más convenientes que se pueden administrar son la Penetración en el Mercado y el Desarrollo de Producto o Servicio.

9.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz es la última etapa de la formulación estratégica, pues es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular. Para el desarrollo de esta matriz se toma información de la MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEEA, Gran Estrategia, BCG y la matriz IE.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las MEFI y MEFE y se procedió a ponderar de igual manera que en las mismas. Se extrajeron las estrategias alternativas de las matrices, PEEA, La Gran Estrategia, MPD y la IE y se establecieron los puntajes de atracción así: 1 la estrategia no es atractiva, 2 la estrategia es algo atractiva, 3 la estrategia es bastante atractiva, 4 la estrategia es muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa que tenga la estrategia, mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje. Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes, que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, nos resulta una relación directa que es: entre más alto el puntaje total mas atractivas son las estrategias.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más atractivas son el Desarrollo de Productos (Servicios) con un puntaje total de 6.41 el Desarrollo de Mercado con un puntaje total de 6.35, la Penetración en el Mercado, con un puntaje total de 5.81. Las estrategias menos atractivas son la Diversificación de Conglomerado y la integración Horizontal con 4.22 y 5.20 puntos respectivamente. (Ver Figura 10).

Figura 10. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Estrategias Alternativas											
Factores Claves	Ponderación	Penetración en el Mercado		Desarrollo del Mercado		Desarrollo de Productos (Servicios)		Diversificación de Conglomerado		Integración Horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	P A	PTA
Factores Internos											
Toma de Decisiones	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Planes de Acción.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Comunicación.	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Conocimiento de la Competen.	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Publicidad	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15	2	0,10
Calidad en el Servicio	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Precio	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Imagen Corporativa	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Sistema Contable	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14
Crecimiento Empresarial	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Gastos	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Liquidez	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Aplicación de Tecnología	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Motivación	0,06	-	-	-	-	1	0,06	-	-	1	0,06
Capacitación	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	1	0,04	-	-
Experiencia	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10
Remuneración	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Factores Externos											
Crisis Económica	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Perdida del Valor Adquisitivo	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Ley 142 de 1994	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	-	-	3	0,30
Ley 812 de 2003.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	-	-	3	0,30
Superintendencia de S.P.D	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	-	-	3	0,30
Orden público	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	-	-	-	-

Desempleo	0,10	2	0,20	3	0,30	-	-	3	0,30	2	0,20
Desarrollo Social	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Incidencia Cultural.	0,10	2	0,20	1	0,10	-	-	-	-	-	-
Automatización de Procesos	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	1	0,05	2	0,10
Facilidad de acceso a Tecnología	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	1	0,10	3	0,30
Barreras de entrada	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Identificación y análisis de la competencia.	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,21	3	0,21
Poder de negociación de Proveedores	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	-	-	-	-
Poder de negociación de Clientes	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	-	-	-	-
TOTAL			5,81		6,35		6,41		4,22		5,20

9.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La definición de estrategias es la forma mediante la cual se realiza el proceso analítico y decisorio de las estrategias de negocio que han proporcionado cada una de las matrices de formulación y evaluadas en la MCPE, aquí solo se menciona las estrategias definidas para la institución.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco, se define cuáles estrategias le favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las fortalezas que posee en la actualidad, como su posicionamiento en el mercado; se definen las estrategias que por su alto grado de atractividad para la empresa son elegidas y se da una descripción de cada una de ellas.

9.7.1 Estrategias de Negocio.

- **Desarrollo de Producto (Servicio):** Esta estrategia busca mayores ventas mejorando o modificando el servicio actual. Para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco, es posible desarrollar esta estrategia a través de incentivos a los usuarios y capacitación al personal que labora en la empresa para lograr la mayor eficiencia y diligencia en la prestación del servicio y la satisfacción del usuario. Para ello se requiere invertir en desarrollo del personal e investigaciones de mercado. Por lo tanto esta estrategia es favorable para desarrollarla en la empresa.
- **Desarrollo de Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere expandir los servicios actuales en otras zonas geográficas no interconectadas para conseguir mas usuarios ofreciéndoles el servicio de Fluido Eléctrico a las Veredas del Municipio de Tumaco. Para ellos se requiere un gasto cuantioso en tecnología y contratación de personal para las conexiones y ampliaciones de las subestaciones pertinentes en los sectores que carecen de este servicio. Por lo anterior ésta estrategia es favorable para la empresa ya que CEDENAR, cumple con estos fines, gracias a la normatividad que lo ampara.
- **Penetración en el Mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde al servicio presente, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Para dicha tarea, se deben implementar estrategias publicitarias enfocadas hacia la comunidad del municipio de Tumaco, con el fin de incentivarlos a cancelar las facturas por concepto del servicio y al mismo tiempo a hacer uso activo de la diversidad de opciones y planes de pago del servicio y así mismo concienciar a las personas para el debido uso racional del servicio y ahorro del mismo. Por cuanto se considera favorable desarrollar esta estrategia en la empresa.

- **Integración Horizontal:** Esta estrategia no es favorable para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco, puesto que esta entidad se considera monopolio dentro del municipio y teniendo en cuenta que implica la adquisición o un mayor control sobre la competencia y si se tomaran empresas de otras ciudades acarrearía la inversión de un capital con el que no se cuenta actualmente.
- **Diversificación de Conglomerado:** Consiste en añadir nuevos productos no relacionados. No es posible desarrollar esta estrategia, debido a que Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco no cuenta con capital actualmente para invertir en servicios adicionales, ni es autónoma para la toma de decisiones pertinentes al Municipio.

10. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el análisis a las diferentes opciones estratégicas, resultan los programas estratégicos, que como condición primordial para la completa visualización de los objetivos y que en relación directa con la visión y misión, se pueden desarrollar los siguientes para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacífico seccional Tumaco.

10.1 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.

Es necesario que halla en la seccional Tumaco un Área de Talento Humano, con el propósito de motivar al empleado en sus labores, el cual le permitirá a la empresa mejorar la calidad del servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Se deberán realizar jornadas de capacitación del personal permanentes con indicadores de desempeño, objetivo y metas, para ser analizados si se logran; cada tres meses al año. Para el cumplimiento de éste programa se requiere de una alta participación de todo el personal de trabajo, se deberá definir un cronograma de actividades, sensibilización del personal para conseguir o lograr la calidad en el servicio.

Se debe implementar principalmente y disponer de un talento humano competente, comprometido y motivado. Es prioritario atender las necesidades de formación e información del personal que afecta la calidad del servicio y que se refleje en una mejora del desempeño y crear un sistema de motivación y recompensas que promuevan el desarrollo integral de los trabajadores.

10.2 PROGRAMA PARA FORTALECER EL RECAUDO Y COBRO DE CARTERA.

Consiste en llevar a cabo políticas agresivas y efectivas de gestión de recaudo de cartera, tales como suspensión del servicio a usuarios en mora y visitas permanentes con el propósito de crear conciencia ciudadana y cultura de pago.

Se deben adelantar programas y actividades de incentivos a clientes cumplidos organizando sorteos y rifas promocionales, concienciar y sensibilizar a los usuarios para que se acojan al Plan CODA el cual consiste en cobrar en forma diferida la deuda con descuento total de recargo a estratos 1, 2 y 3, sin intereses de financiación y hasta 20 años de plazo. Estas actividades deben ser desarrolladas con personal capacitado y conocedores en el tema como

Recaudadores, instaladores y medidores. Es de resaltar que el objetivo de éste programa es crear una cultura de pago del servicio de Energía Eléctrica, el cual busca una sostenibilidad en el tiempo y también adoptándolo a otros requerimientos como el cobro jurídico. Será ejecutado permanentemente.

10.3 PROGRAMA DE REMODELACIÓN DE REDES ELÉCTRICAS.

Para contribuir al mejoramiento del servicio se deben implementar o desarrollar actividades tendientes a satisfacer al usuario ofreciendo infraestructuras acordes a las necesidades de los usuarios de los barrios subnormales para que estos no sustituyan el Alumbrado Publico como luz interna y realizar el proceso de normalización y registro de datos en el sistema de información comercial.

Instalación de medidores nuevos y actualizados en el sistema, inversión de postes en concreto para la reposición en todos los barrios subnormales de Tumaco. Remodelación de redes, compra de elementos de protección para una mejor confiabilidad del sistema como los conectadores, cortocircuitos, operables de baja carga, interruptores para celdas en subestaciones pararrayos y cortocircuitos convencionales. Este programa debe realizarse cada dos (2) años.

10.4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS USUARIOS DEL SERVICIO.

Elaborar programas de capacitación a los usuarios del servicio de energía encaminados al conocimiento de facturas, consume lo que pueda pagar, entrega de material didáctico a la comunidad, donde se informe acerca del uso racional del servicio de energía para evitar que incurran en conductas anómalas y ahorro de la misma, con visitas de trabajadoras sociales; dictar charlas informativas a los niños de escuelas y colegios de estratos 1, 2 y 3, en edades entre los seis y doce años , cada seis meses sobre la energía, su manejo adecuado y el conocimiento general de la empresa, tendientes a generar un cambio de actitud frente al ahorro de energía, comprender cual es el aporte de CEDENAR a la comunidad y evitar el fraude, convirtiendo a los niños en aliados de la empresa y educar a sus familias en este tema.

10.5 PROGRAMA DE ATENCIÓN AL USUARIO

Realizar estudios de mercado para verificar el grado de satisfacción o insatisfacción del usuario del servicio con profesionales en el tema para disminuir las reclamaciones originadas con información sobre el buen uso de la energía. Estas actividades se realizarán anualmente .Mejoramiento de las instalaciones físicas del área y personal de atención al cliente, mejoramiento en la calidad de respuestas escritas que conlleven a la disminución de recursos de reposición y apelación ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

11. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión sirven para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que está sucediendo con el. Miran o indican e nivel de desempeño de dicho proceso.

Los indicadores evalúan el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.

Permiten establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento. Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.

Los indicadores Gerenciales o de Desempeño son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco, tal es el caso de los indicadores financieros. Cumpliendo con las diferentes entidades de control así como la Resolución 034 de 2004 CEDENAR por ser una empresa vigilada y supervisada por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios funciona en torno a los referentes establecidos y la metodología utilizada para el cálculo de los indicadores corresponde a la definida por la Comisión de Regulación de Energía y Gas.

11.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Cuadro 20. Indicadores de liquidez para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacífico seccional Tumaco.

Capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo comprometiendo sus activos corrientes.

Índice	Medida	Estándar
• Razón corriente (veces)	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2 veces

Margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que la empresa continúe funcionando fluidamente.

Índice	Medida	Estándar
• Capital neto de trabajo	Activo corriente – pasivo corriente	1 vez

11.2 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Representa la efectividad total de la administración para producir utilidades. Mide la utilidad que genera cada peso invertido en activo total. Independientemente como se haya financiado.

Cuadro 21. Indicadores de Rentabilidad para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco.

Índice	Medida	Estándar
• Rentabilidad sobre activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	5%
• Rentabilidad patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	4%

11.3 INDICES DE SOLIDEZ

Representa la proporción de endeudamiento.

Cuadro 22. Indicadores de Solidez para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco.

Índice	Medida	Estándar
• Pasivo corriente sobre pasivo total	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}}$	10%

Representa la participación del activo corriente en el total de activo.

Índice	Medida	Estándar
• Activo corriente sobre activo total	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Activo total}}$	15%

Representa la participación del accionista con los recursos utilizados

Índice	Medida	Estándar
• Patrimonio sobre activo.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo}}$	10%

11.4 INDICES DE ACTIVIDAD

Representa el periodo promedio de duración que utiliza la empresa para recaudar efectivamente los ingresos por concepto de venta de energía y otros servicios.

Cuadro 23. Indicadores de Actividad para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco.

Índice	Medida	Estándar
• Rotación cuentas por cobrar (días).	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ingresos operacionales}}$	242 días

Representa el periodo en que la empresa se financia mediante sus proveedores.

Índice	Medida	Estándar
• Rotación cuentas por pagar (días)	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}}$	123 días

11.5 INDICADORES DE IMPACTO CAUSALES

Los indicadores de impacto miden la conformidad o no conformidad de un proceso, esto es en bienes o servicios con los requerimientos del cliente. Miden la efectividad de satisfacer al cliente; los clientes definen la calidad de los que necesitan en términos de dimensiones o características de calidad, tales como: precio, tiempo de atención, trato humanizado, calidad del servicio, condiciones de la atención, actitudes de servicio, etc.

Cuadro 24. Indicadores De impacto al Trabajo para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacífico seccional Tumaco.

Índice	Medida	Estándar
• Satisfacción al empleado	$\frac{\text{\# de recompensas otorgadas}}{\text{\# de recompensa estipuladas}}$	90%
• Satisfacción al usuario	$\frac{\text{\# de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$	100%
• Reclamos Facturación	$\frac{\text{\# de reclamos de facturación}}{\text{\# de facturas expedidas}}$	100%
• Insatisfacción de empleados	$\frac{\text{\# de reclamos de empleados}}{\text{\#Total de empleados}}$	90%
• Insatisfacción de usuarios	$\frac{\text{\# de reclamos de usuarios}}{\text{\#Total de usuarios}}$	100%

Fuente: Esta Investigación

11.6 INDICADORES GERENCIALES O DESEMPEÑO

Los indicadores de actividad facilitan la coordinación y afianzan el seguimiento de las decisiones gerenciales y la relación de las actividades planeadas.

Cuadro 25. Indicadores Gerenciales o Desempeño para Centrales Eléctricas de Nariño SA ESP zona pacifico seccional Tumaco.

Índice	Medida	Estándar
• Decisiones.	$\frac{\# \text{ de decisiones ejecutadas}}{\# \text{ de decisiones tomadas}}$	80%
• Reuniones de equipos de trabajo.	$\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones planeadas}}$	90%
• Adquisiciones.	$\frac{\# \text{ de adquisiciones efectuadas}}{\# \text{ de adquisiciones planeadas}}$	20%
• Auditoria.	$\frac{\# \text{ de Auditorias efectuadas}}{\# \text{ de Auditorias planeadas}}$	90%
• Estrategias	$\frac{\# \text{ de estrategias desarrolladas}}{\# \text{ de estrategias planteadas}}$	95%
• Eventos promocionales	$\frac{\# \text{ de eventos ejecutados}}{\# \text{ de eventos planeados}}$	85%
• Capacitación.	$\frac{\# \text{ Curso de capacitación Efectuados}}{\# \text{ Curso de capacitación planeados}}$	95%
• Investigaciones.	$\frac{\# \text{ Investigaciones (Proyectos) desarrolladas}}{\# \text{ Investigaciones (Proyectos) propuestas}}$	95%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 26. PLAN DE ACCIÓN PARA CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO SA ESP ZONA PACIFICO SECCIONAL TUMACO

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocios						
<p>1. Optimizar el Desempeño del Talento Humano hacia la calidad del servicio. Como: Facturación, atención al cliente y cartera</p>	<p>*implementación adecuada de políticas de Salud Ocupacional</p> <p>*Diseñar un programa de capacitación e información del personal que permitan una mejora del desempeño laboral.</p> <p>*Optimizar los tiempos de respuesta a solicitud de los clientes.</p>	<p>*Desarrollo de Servicio.</p>	<p>* incremento de la productividad laboral en un 90%.</p> <p>*Implementación del plan integral para el desarrollo del mejoramiento continuo del Talento Humano en un 90%</p> <p>*Aumento de la motivación del personal en un 95%.</p> <p>*Incrementar la eficiencia de los trabajadores en un 85%.</p> <p>*incrementar la satisfacción del usuario en un 90%.</p>	<p>*Evaluar la labor y el desempeño de los trabajadores.</p> <p>*Diseñar un programa de capacitación e incentivos.</p> <p>*Revisión, restauración y cumplimiento del manual de procesos y procedimientos.</p> <p>*Activar el programa de salud ocupacional en la seccional.</p>	<p>* Gerente Gral. * Jefe de Zona *Comité de salud ocupacional * Profesional universitario de Talento Humano</p>	<p>\$8'000.000</p>	<p>3 Veces al año</p>	<p>- Decisiones. - Auditorias - Capacitación. - Investigación</p>

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocios						
<p>2. Fortalecer el sistema de Cobro de Cartera realizando publicidad permanente enfocada a todos los usuarios del servicio creando conciencia ciudadana en el pago oportuno de la misma.</p>	<p>*Realizar campañas publicitarias enfocadas a todos los usuarios del servicio de los estratos 1 y 2</p> <p>*Desarrollo de políticas agresivas para que los usuarios se acojan al plan CODA</p> <p>*Diseño de programa de incentivos a usuarios cumplidos.</p> <p>*Realizar continuamente programas de suspensión de Energía con usuarios en mora.</p> <p>Fomento de la cultura de responsabilidad de pago</p>	<p>*Desarrollo de Servicios.</p> <p>*Desarrollo de Mercados</p>	<p>*Disminuir el aumento de cartera morosa en un 80%</p> <p>*Lograr la participación de los usuarios en un 90%.</p> <p>*Mejorar el servicio de energía en un 90%.</p>	<p>*Programa de sorteos, promociones e incentivos a usuarios.</p> <p>*Identificación de los usuarios morosos para recaudo de cartera.</p> <p>*Difusión del plan de sistema de crédito diferido automático.</p> <p>*Ajustar la política y gestión de suspensión del servicio de usuarios morosos.</p> <p>*Adelantar planes agresivos de recaudo de cartera morosa: Cobro jurídico.</p>	<p>* Gerente Gral</p> <p>* Junta Directiva</p> <p>* Jefe de Zona</p>	\$10'000.000	Permanente mente.	<p>- Capacitación.</p> <p>-Sistema de información .</p> <p>- Satisfacción del Usuario</p>

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocios						
3. Remodelación de Redes Eléctricas en los barrios subnormales de Tumaco para que proporcione la competitividad de la empresa.	<p>* Diseño e implementación de nuevo cableada eléctrica.</p> <p>*Mejoramiento continuo y competitivo del servicio.</p> <p>*Optimizar el proceso de remodelación de redes eléctricas.</p> <p>*Mejorar la tecnología en equipos de medición y sistemas de información.</p>	<p>*Desarrollo del mercado.</p> <p>*Penetración del mercado.</p>	<p>*Disminución de reclamos en un 80%</p> <p>*Ajustar la atención de solicitudes en un 80%</p> <p>*Instalación de nuevo cableado eléctrico en un 90%</p> <p>*Mantener estable la revisión de Redes Eléctricas en un 65%</p>	<p>*Identificación de necesidades de los usuarios con respecto al servicio</p> <p>*Repocision y adecuación de postes de concreto.</p> <p>*Mantenimiento permanente de redes.</p> <p>*Instalación de alumbrado publico.</p> <p>*Mejorar la eficiencia en la prestación del servicio.</p> <p>*Optimizar los procesos de quejas y reclamos.</p> <p>*Programas de visitas a barrios subnormales. Compra de elementos de protección.</p>	<p>* Gerente Gral.</p> <p>* Jefe de Zona Profesional universitario</p>	\$60.000.000	permanente	<p>- Decisiones.</p> <p>- satisfacción al usuario</p> <p>Capacitación.</p>

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
4. Elaborar programas de capacitación a la Comunidad del Municipio con el fin de crear conciencia sobre el buen uso racional de la Energía Eléctrica.	<p>*Fomento de cultura sobre el uso racional de Energía Eléctrica.</p> <p>*Programa de sensibilización y concientización a los usuarios.</p> <p>*Campañas publicitarias atractivas.</p> <p>*Programa de socialización dirigida a los usuarios.</p> <p>*Fortalecimiento de la capacitación del uso racional de Energía Eléctrica.</p>	<p>*Desarrollo del servicio.</p> <p>*Penetración en el Mercado.</p>	<p>* Lograr el uso adecuado de la Energía Eléctrica en un 90%</p> <p>*Mejorar el servicio en un 90%</p> <p>*Incrementar la satisfacción del usuario en un 80%</p> <p>*Disminuir las quejas y reclamos en un 95%</p>	<p>* Capacitación a usuarios</p> <p>*Programa de incentivos</p> <p>*Entrega de material didáctico</p> <p>*programación de jornadas de capacitación.</p> <p>*identificación de inquietudes de los usuarios.</p> <p>*ofrecer alternativas de solución.</p> <p>*Realizar campañas publicitarias agresivas.</p>	<p>*Gerente Gral</p> <p>*Junta Directiva</p> <p>*Gerente de Zona</p> <p>*Profesional Universitario</p> <p>*Trabajadora Social.</p> <p>*Trabajador de Talento Humano.</p>	\$20'000.000	2 Veces al año.	<p>-Capacitación al usuario.</p> <p>-Satisfacción al usuario.</p> <p>- Insatisfacción al usuario.</p>

Fuente: Esta investigación

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
5. Conocer las inquietudes de nuestros usuarios, con el fin de emprender acciones que conlleven a ofrecerles un servicio de excelente calidad, apoyándose en la realización de estudios de mercados en el Municipio.	*Realizar investigación de mercados. *Optimizar el área de atención al usuario. *Aumento de la eficiencia en el trabajo. *Aumento disposición de ventas *Optimizar procesos que conlleven a cumplir con la regulación acorde al S.G.C.	*Desarrollo del servicio. *Desarrollo del mercado *Penetración del Mercado	* Lograr y mantener una posición competitiva fuerte en un 80% *Incrementar la eficiencia de los trabajadores en un 90% *Incrementar la satisfacción del usuario en un 90% *Incrementar los niveles de venta de Energía en un 30%. *Lograr la participación en el mercado en un 40%. *Mantener el 100% de los usuarios satisfechos.	*Determinar el mercado objetivo. *Determinar el grado de satisfacción e insatisfacción de los usuarios. *Realizar una investigación de mercados en Tumaco. *Diseñar campañas publicitarias de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados y enfocados al mercado objetivo.	* Junta Directiva * Gerencia * Jefe de Zona. *Profesional Universitario en Mercadeo.	\$20'000.000	1 vez al año	- Investigaciones. -Índice de Satisfacción.
COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN						\$118.000.000		

Cuadro No 27**PRESUPUESTO INTEGRAL**

PROGRAMAS	RESPONSABLES	COSTO
1. Optimizar el desempeño del talento humano hacia la calidad del servicio como: facturación, atención al cliente y cartera	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Jefe de Zona• Comité de salud ocupacional• Profesional universitario de Talento Humano	\$ 8.000.000
2. Fortalecer el sistema de recaudo y cobro de cartera	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Junta directiva• Jefe de zona	\$ 10.000.000
3. Remodelaciones de redes eléctricas en barrios subnormales de Tumaco	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Jefe de zona• Profesional Universitario	\$ 60.000.000
4. Elaborar programas de capacitación a la comunidad del municipio de Tumaco.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Junta directiva• Jefe de zona• Profesional Universitario• Trabajador social• Trabajador de Talento humano	\$ 20.000.000
5. Atención al Usuario	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Junta directiva• Jefe de zona• Profesional Universitario en mercadeo	\$ 20.000.000
COSTO TOTAL PRESUPUESTO INTEGRAL		\$ 118.000.000

El costo total del presupuesto integral será financiado por la empresa, una vez será analizado los beneficios y costos de las acciones y previamente autorizadas para su pertinente ejecución

11.7 DIFUSIÓN DEL PLAN.

Una vez definido el plan para el Centrales Eléctricas De Nariño S. A ESP Zona Pacífico Seccional Tumaco y antes que sea implementado es primordial la difusión a lo largo y ancho de toda la organización. Pues esto hará que todos los colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del mismo y en la adquisición del compromiso con él. Es indispensable generar el espacio para la presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha del plan aquí planteado; por cuanto representa un ejercicio serio, minucioso y detallado.

El plan se dará a conocer inicialmente a la Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva, pues en estos niveles se llevara a cabo el estudio, evaluación y aprobación del mismo.

El Jefe de zona y un Grupo de Apoyo programan las reuniones con todo el personal que integra la organización. El mismo analizara y explicara la importancia y el impacto de la planeación en todas las áreas de la organización, de la misma forma en los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se llevaran a cabo para obtener los resultados esperados en el momento de la implementación del plan.

Elaboraran todo el material de difusión que facilite todo lo necesario del proceso de comunicación, material como; Circulares en puestos de trabajo y en carteleras, folletos de alta difusión, y foros en donde se traten lo concerniente al nuevo direccionamiento estratégico de CEDENAR Seccional Tumaco, para que los usuarios conozcan el compromiso que adquiere cada día su Empresa.

12. CONCLUSIONES

- CEDENAR S.A. ESP. zona pacífica seccional Tumaco es una empresa cuyo objeto es la prestación del servicio de energía eléctrica tendiente a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, por lo cual se debe realizar un estudio de mercado con profesionales en el tema para disminuir las quejas y reclamos. Además para medir el grado de satisfacción e insatisfacción del usuario y poder ofrecer así un servicio de óptima calidad ser más competitivo en el medio.
- En los factores internos de la sección se presentan fortalezas muy importantes que inciden en el desempeño adecuado de la empresa tales como: comunicación, liderazgo, imagen corporativa entre otras cabe resaltar también las debilidades que no le permiten prestar un servicio de excelente calidad, como la motivación, liquidez, calidad en el servicio al cliente etc. Impidiéndole a la seccional un adecuado crecimiento empresarial.
- Existen factores externos que afectan a la seccional en la consecución de sus metas propuestas tales como: el orden público, el desempleo y la incidencia cultural por lo que se debe implementar estas amenazas que sobresaltan la economía de la empresa.
- Las estrategias que se plantean para la seccional Tumaco, sirven para mejorar la atención al usuario, fortalecer el reconocido y cobro de cartera morosa y al mejoramiento del talento humano para ofrecer un servicio de excelente calidad al cliente interno y externo.
- Los indicadores de gestión propuestos permitirán a la seccional evaluar y medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el plan estratégico corporativo y así desarrollar una ventana competitiva

13. RECOMENDACIONES

- Es necesario que los colaboradores de la seccional conozcan la misión y visión de la empresa porque tendrán así una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales.
- Analizar y evaluar el impacto de las variables contenidas en las Matrices MEFI y MEFE tomar las medidas de haya lugar.
- Crear un área de talento humano con el propósito de motivar e incentivar al trabajador y pueda desarrollar su creatividad y sentido de pertenencia dentro de la organización.
- Para mejorar el área de atención al cliente se hace necesario realizar estudios de mercados, cuyos resultados recaigan en estrategias que le permitan a la empresa disminuir reclamaciones.
- Se deben realizar programas para fortalecer el recaudo y cobro de cartera para incrementar los ingresos.
- Implementar estrategias para capacitar a los usuarios del servicio.
- Ofrecerle a la ciudadanía de Tumaco infraestructuras acorde a las necesidades del medio.
- Evaluar y analizar el contenido del plan bajo indicadores de gestión considerados en el.

BIBLIOGRAFÍA

- Centrales Eléctricas de Nariño S.A. ESP. Boletín Estadístico. San Juan de Pasto, 2005
- CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la Gerencia Estratégica de la administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- DAVID, Freed R. La Gerencia Estratégica. México, Octava Impresión, Editorial, LEGIS, 1994.
- GOODSTEIN Leonardo, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw Hill, 2001.
- MÉNDEZ Carlos E., Metodología - diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. (Icontec), NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003.
- NAVARRETE MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos, Primera Edición, Colombia: Editorial Alfa mega .S.A. 2001
- OGLIASTRI Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicación, y Casos, Tercera Edición, Editorial Ediciones Unidas, 1998.
- OROZCO Arturo J, Investigación de Mercados Concepto y Práctica, Primera edición, Colombia: Editorial Norma S A 1999.
- PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica: Cali, 1990
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. 2004.
- SALLENAVE Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica: El método Delfi, segunda edición, Colombia: Editorial Norma S A, 1996.
- SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamientos, implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión. Octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores. 2003.

GLOSARIO

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

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

Estrategias: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

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

Índices de Gestión: Son un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Metas: Son puntos de referencia a aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

Muestra: Es el subconjunto de unidades de la población, escogido para aplicarle la medición e inferir los parámetros poblacionales.

Muestreo Estratificado: Cuando se conforma de grupos diferenciados por un atributo, la selección de los participantes mediante estratos, proporcionando una muestra más eficiente, lo que reduce sustancialmente su tamaño y su costo.

Objetivo: Se define como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica.

Políticas: Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse. Hay dos características distintas de los políticos (1) son guías para la toma de decisiones, (2) se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.

Planes de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Planeación Estratégica: Es el proceso mediante el cual quien quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Segmento: Cada uno de los grupos de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.

ANEXO A. Guía de entrevista para el Gerente de CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacífico, seccional Tumaco.

Por medio de esta entrevista se recolectará información primaria importante para la realización del Diagnostico Estratégico del trabajo investigativo “Planeación estratégica en CEDENAR S.A. ESP zona Pacífico seccional Tumaco”, por tanto, la ayuda que suministre será de gran importancia. De ante mano, gracias por la colaboración prestada.

1. ¿Qué tipo de dirección se aplica?
2. ¿Qué tipo de liderazgo utilizan?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
4. ¿Existe un sistema de Recompensas y Sanciones?
5. ¿Se brinda reconocimiento, capacitación, se efectúan actividades sociales y Recreativas, etc., para los trabajadores?
6. ¿Cómo se selecciona el personal? ¿Cómo se motiva al trabajador? ¿Cómo Se remunera al personal?
7. ¿La empresa posee un direccionamiento estratégico completo y acorde a Sus necesidades? ¿En qué consiste?
8. ¿Cómo se efectúa el proceso de comunicación? Describa si es directo, si Hay distorsiones, etc. ¿Cómo se maneja la información?
9. ¿Qué características posee el personal que se encuentra a su cargo?
10. ¿Existen mecanismos de control? ¿Qué tipo de indicadores?
11. ¿Se diseñan planes de acción para el desarrollo de las actividades?
12. La organización cuenta con estructura organizacional adecuada.
(Organigrama, líneas de autoridad, entre otras)
13. ¿Con herramientas administrativas cuenta la organización? ¿Se aplican?
14. ¿Se ha realizado estudio sobre la competencia?

15. ¿Qué tipo de publicidad efectúa la organización? ¿Cumple con las Expectativas?
16. ¿Se han realizado Investigaciones de Mercado? ¿Los resultados se han Analizado y aplicado en la organización?
17. ¿Qué servicios adicionales ofrece la organización?
18. ¿Cómo se elabora el presupuesto?
19. ¿Cómo se realiza la contabilidad en la organización? ¿Existe un sistema Contable, quién lo maneja, es eficiente?
20. ¿Cómo se mide el crecimiento empresarial en la organización?
21. ¿Cuáles son los gastos en los que más se incurre? ¿Por qué?
22. ¿De dónde provienen los ingresos de la organización?
23. Describa el Clima Organizacional de la organización. ¿Se ha presentado Conflictos, cómo se ha resuelto?
24. Describa el tipo de tecnología que se aplica en la organización y en qué Áreas.
25. Los conocimientos que posee el personal son indispensable?
26. ¿Cuántas áreas tiene la empresa?
27. Qué dificultades encuentra dentro de la Gerencia?
28. ¿La empresa posee Manual de Procesos y Procedimientos?
29. ¿En la empresa se han presentado algunos conflictos y de que forma los ha Solucionado?
30. ¿Usted ve necesario realizar una Planeación Estratégica?
31. ¿Qué estrategias de mercado realizan?
32. ¿Cuál es la problemática de CEDENAR S.A. EPS?
33. ¿Qué tipo de señalización es implementada en la empresa?

**ANEXO B. Guía de entrevista para trabajadores de CEDENAR S.A. ESP –
Zona Pacifico, Seccional Tumaco.**

Objetivo: Conocer el Clima organizacional e identificar Fortalezas y Debilidades del Entorno Laboral

1. ¿Cómo es el líder de la empresa?
2. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
3. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
4. ¿El personal de la empresa está altamente motivado?
5. ¿Se ofrece capacitación al empleado?
6. ¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
7. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?
8. ¿son adecuadas las condiciones físicas del ámbito laboral?
9. ¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos Humanos?
10. Existe una buena relación empresa/trabajador
11. ¿Cuál cree usted que son las Fortalezas y Debilidades de la empresa?
12. ¿Qué Fortalezas y Debilidades encuentra dentro de su puesto de trabajo?
13. ¿la empresa posee una Visión, Misión y Objetivos definidos y divulgados?
14. ¿Cómo es el proceso de comunicación?
15. ¿La empresa posee Manual de Procesos y Procedimientos?
16. Describa el tipo de tecnología que se aplica en la organización
17. Los conocimientos que posee el personal son indispensable?

ANEXO C. Formato de encuesta para usuarios de CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, Seccional Tumaco.

Por medio de ésta encuesta se recolectará información primaria para la realización de “La Planeación Estratégica” para CEDENAR S.A. ESP – Zona Pacifico, Seccional Tumaco.

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA CEDENAR S.A. ESP – ZONA PACIFICO, SECCIONAL TUMACO PARA EL AÑO COMPRENDIDO ENTRE 2007 – 2009.				
Objetivo: Recolectar información para conocer la opinión y el grado de satisfacción o insatisfacción del usuario.				
I.CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO				
1. Barrio				
2. Estrato				
3. No. de habitantes por vivienda				
4. ¿Nivel de ingresos familiar?	Menor a 1 S.M	1 a 2 S.M	3 a 4 S.M	5 en Adelante
II.OPINIONES CON RESPECTO AL SERVICIO				
5. ¿Tiene servicio de energía?	SI		NO	
6. ¿Tiene medidor de energía?	SI		NO	
7. Tipo de uso	Comercial	Residencial	Industrial	
8. ¿Usted cancela el Servicio de Energía?				
SI				
NO				
¿PORQUE?				
III.ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DEL SERVICIO				
9. Expresar su conformidad o disconformidad con relación al precio que factura CEDENAR mensualmente.	CDA. Completamente De acuerdo DA. De acuerdo N. Neutral			

		ED. En Desacuerdo CED. Completamente en Desacuerdo		
CDA	DA	N	ED	CED
10. ¿Con que frecuencia se va la Energía?		MF. Muy Frecuente F. Frecuente O. Ocasionalmente NU. Nunca		
MF	F	O	NU	
11. ¿Cómo califica usted, el servicio de Reparación de Daños de CEDENAR?		MB. Muy Bueno B. Bueno R. Regular M. Malo P. Pésimo		
MB	B	R	M	P
12. ¿Qué opinión le merece la Atención de Quejas y Reclamos que brinda CEDENAR?		MB. Muy Bueno B. Bueno R. Regular M. Malo P. Pésimo		
MB	B	R	M	P

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D

MARCO MUESTRAL

De acuerdo con la información suministrada por CEDENAR, la Zona Pacífico Presentada 25.217 usuarios del servicio de energía.

Tabla No 3. Usuarios Por Sector Y Estrato

SECTOR	No. USUARIOS	% PARTICIPACION
ALUMBRADO PUBLICO	2	0,01%
COMERCIAL	876	3,47%
INDUSTRIAL	106	0,42%
OFICIAL	121	0,48%
ESPECIAL	9	0,04%
RESIDENCIAL 1	19.490	77,29%
RESIDENCIAL 2	3.247	12,88%
RESIDENCIAL 3	1.224	4,85%
RESIDENCIAL 4	140	0,56%
BLOQUE	2	0,01%
TOTALES	25.217	100,00%

Fuente: División de Facturación

- **Estrato numero 1. Residencial**

$$n = 378 \approx 100\%$$

$$n1 = ? \quad 77,29\%$$

$$n1 = \frac{378 * 77,29 \%}{100 \%}$$

$$n1 = 292,15 \approx 292 \text{ Encuestas}$$

- **Estrato numero 2. Residencial**

$$n = 378 \quad \approx \quad 100\%$$

$$n2 = ? \quad 12,88\%$$

$$n2 = \frac{378 * 12,88 \%}{100 \%}$$

$$n2 = 48,68 \quad \approx \quad 48 \text{ Encuestas}$$

- **Estrato numero 3. Residencial**

$$n = 378 \quad \approx \quad 100\%$$

$$n3 = ? \quad 4,85\%$$

$$n3 = \frac{378 * 4,85 \%}{100 \%}$$

$$n3 = 18,3 \quad \approx \quad 18 \text{ Encuestas}$$

- **Estrato numero 4. Residencial**

$$n = 378 \quad \approx \quad 100\%$$

$$n4 = ? \quad 0,56\%$$

$$n4 = \frac{378 * 0,56 \%}{100 \%}$$

$$n4 = 2,11 \quad \approx \quad 2 \text{ Encuestas}$$

- **Alumbrado Público**

$$n = 378 \approx 100\%$$

$$n5 = ? \quad 0,01\%$$

$$n5 = \frac{378 * 0,01 \%}{100 \%}$$

$$n5 = 0,03 \approx 0 \text{ Encuestas}$$

- **Sector Comercial**

$$n = 378 \approx 100\%$$

$$n6 = ? \quad 3,47\%$$

$$n6 = \frac{378 * 3,47 \%}{100 \%}$$

$$n6 = 13,1 \approx 13 \text{ Encuestas}$$

- **Sector Industrial**

$$n = 378 \approx 100\%$$

$$n7 = ? \quad 0,42\%$$

$$n7 = \frac{378 * 0,42 \%}{100 \%}$$

$$n7 = 1,5 \approx 1 \text{ Encuestas}$$

- **Sector Oficial**

$$n = 378 \quad \approx \quad 100\%$$

$$n_8 = ? \quad \quad \quad 0,48\%$$

$$n_8 = \frac{378 * 0,48 \%}{100 \%}$$

$$n_8 = 1,8 \quad \approx \quad 2 \text{ Encuestas}$$

- **Sector Especial**

$$n = 378 \quad \approx \quad 100\%$$

$$n_9 = ? \quad \quad \quad 0,04\%$$

$$n_9 = \frac{378 * 0,04 \%}{100 \%}$$

$$n_9 = 0,15 \quad \approx \quad 0 \text{ Encuestas}$$

NÚMERO DE ENCUESTAS POR SECTOR Y ESTRATO.

Teniendo en cuenta el número de encuestas por cada sector y estrato, se efectúa una división entre estos, de la siguiente manera.

No. DE ENCUESTAS POR SECTOR Y ESTRATO.	No. DE BARRIOS POR ESTRATO.
292	Residencial 1
48	Residencial 2
18	Residencial 3
2	Residencial 4
0	Alumbrado Público
13	Comercial
1	Industrial
2	Oficial
0	Especial
Para un total de 377 Encuestas	

ANEXO E. Porcentaje de Participación y Tasa de Crecimiento de la Industria

SERVICIO	VENTAS AÑO 2005 EN MILES DE PESOS – MERCADO DEPARTAMENTAL	
	CEDENAR ZONA PACIFICO SECCIONAL TUMACO	CEDENAR ZONA SUR SECCIONALES TUQUERRES - IPIALES
Energía Eléctrica	12.107	10.510

Fuente: Oficina de Planeación CEDENAR- Boletín Estadístico

SERVICIO	% DE PARTICIPACIÓN SIMPLE EN EL MERCADO	
	CEDENAR ZONA PACIFICO SECCIONAL TUMACO (LÍDER)	CEDENAR ZONA SUR SECCIONALES TUQUERRES - IPIALES
Energía Eléctrica	13.70	11.89

Fuente: Oficina de Planeación CEDENAR- Boletín Estadístico

SERVICIO	% DE PARTICIPACIÓN SIMPLE EN EL MERCADO	
	CEDENAR ZONA PACIFICO SECCIONAL TUMACO (LÍDER)	CEDENAR ZONA SUR SECCIONALES TUQUERRES - IPIALES
Energía Eléctrica	1.00	86.78

Fuente: Oficina de Planeación CEDENAR- Boletín Estadístico

SERVICIO	TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	
	CEDENAR ZONA PACIFICO SECCIONAL TUMACO (LÍDER)	CEDENAR ZONA SUR SECCIONALES TUQUERRES - IPIALES
Energía Eléctrica	48.32%	36.51%

Fuente: Oficina de Planeación CEDENAR- Boletín Estadístico

ANEXO F. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACIFICO SECCIONAL TUMACO

La investigación de mercados es un estudio de la clientela, destinado a averiguar cuales son los factores que hay que mejorar o modificar en los productos o servicios de una empresa, con el firme propósito de mejorar las ventas. Con esta investigación se pueden descubrir, entre otras cosas, cuales son las necesidades de los Usuarios del servicio de Energía Eléctrica para plantear alternativas que busquen mejorar éste servicio.

FICHA TÉCNICA

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Concluyente

PRODUCTO: Necesidades y expectativas de los usuarios del servicio de energía eléctrica prestado por CEDENAR Tumaco, y medición de satisfacción

MERCADO OBJETO DE ESTUDIO: Usuarios del servicio de CEDENAR Tumaco.

ELEMENTO MAESTRAL: Usuarios

PROCEDIMIENTO DE MUESTREO: Juicio o Criterio

TAMAÑO DE LA MUESTRA N° De Encuestas 377

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN: 25.297

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN: Encuesta

MARGEN DE ERROR: + ó – 5%

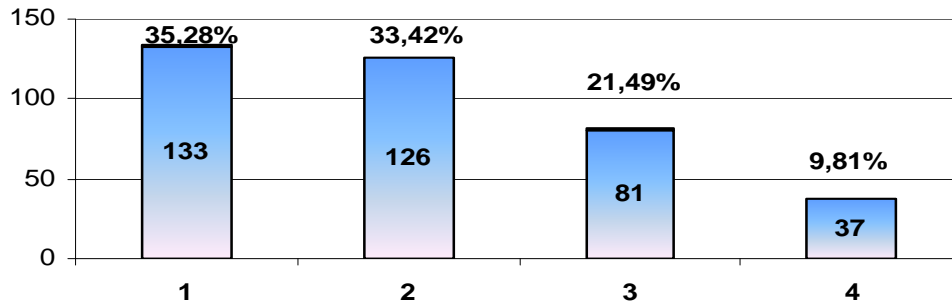
NIVEL DE CONFIANZA: 95%

FECHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: Del 4 al 9 del mes de octubre de 2006

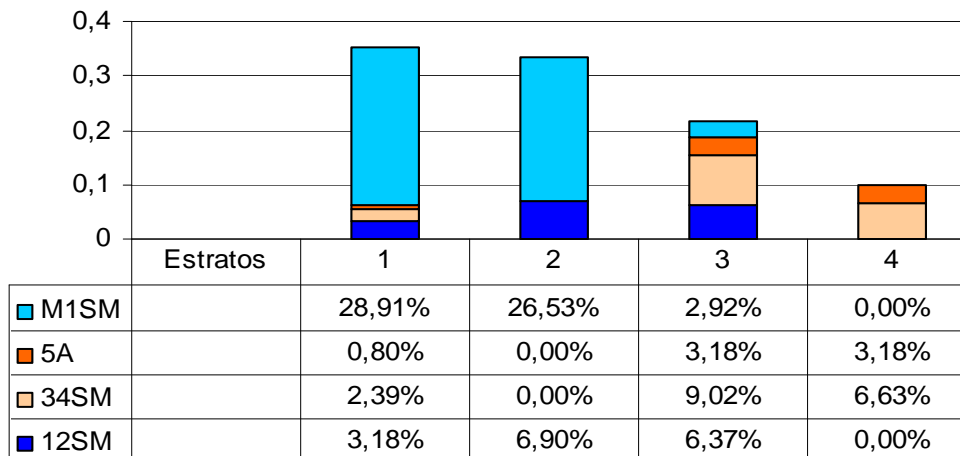
HALLAZGOS

I. CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO

ESTRATOS



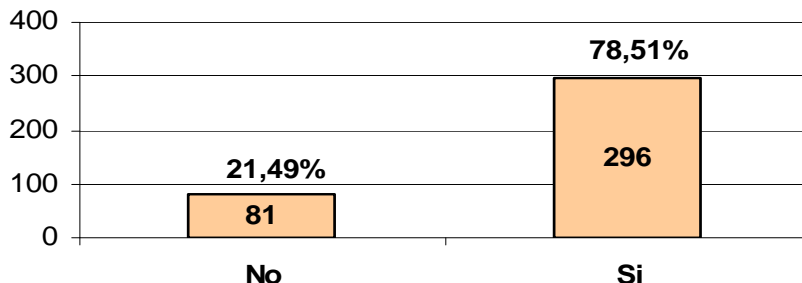
ESTRATOS VS INGRESOS



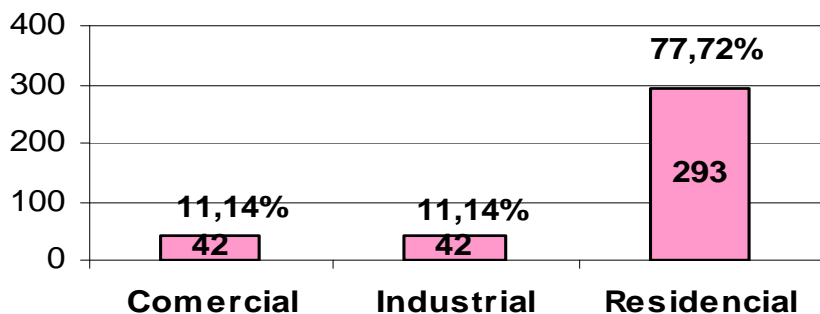
- **Interpretación de las características de los usuarios:** Teniendo en cuenta la relación que hace la muestra sobre la población total de usuarios de CEDENAR Seccional Tumaco, tenemos que, 2 de cada 5 encuestados corresponde al estrato 1, así mismo 1 de cada 5 corresponden al estrato 2. Así pues en lo que se refiere a los Estratos Vs los Ingresos se observa que 3 de cada 10 encuestados que corresponden a los estratos 1 y 2 tienen ingresos menores a 1 salario mínimo, mientras que en los estratos 3 y 4 5 de cada 10 encuestados tienen ingresos entre 3 y 4 salarios mínimos.

II. OPCIONES CON RESPECTO AL SERVICIO

MEDIDOR DE ENERGIA



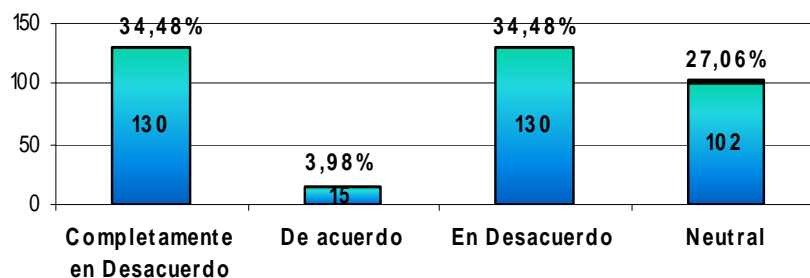
TIPO DE USO DE ENERGIA



- **Interpretación con respecto al servicio.** 4 de cada 5 personas encuestadas tienen medidor de energía y el tipo de uso que le dan es Residencial. Lo que indica que el mayor gasto de energía se da en las viviendas.

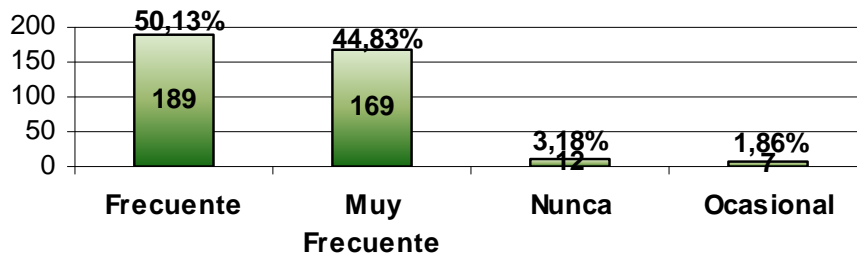
III. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DEL SERVICIO

PRECIO DE FACTURACIÓN



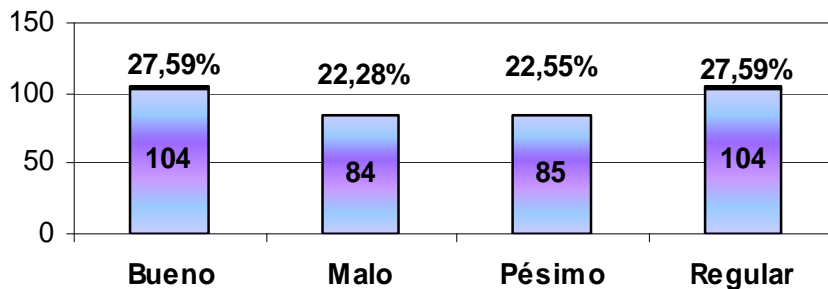
- **Interpretación.** De acuerdo a los aspectos relacionados con la calidad del servicio de Energía Eléctrica, 3 de cada 5 personas encuestadas se encuentran inconformes con el precio de las facturas que llegan a sus viviendas por concepto del consumo. Mientras que 2 de cada 10 personas encuestadas se encuentran de acuerdo con dicho precio facturado.

FRECUENCIA AUSENCIA DE FLUIDO ELECTRICO



- **Interpretación.** De las personas encuestadas 5 de cada 10 opinan que la ausencia de Fluido Eléctrico en el Municipio es Frecuente y 2 de cada 5 personas opinan que es muy frecuente la carencia de Energía, y tan solo 1 de cada 5 personas dicen que el Fluido Eléctrico se ausenta en forma ocasional.

REPARACIÓN DE DAÑOS



- **Interpretación.** Referente al servicio de reparación de daños que brinda la seccional en el Municipio, 3 de cada 10 encuestados consideran que es bueno y regular, y 1 de cada 5 encuestados consideran este servicio malo y pésimo, observando opiniones bastante divididas con relación a este servicio.