

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO DEL
MUNICIPIO DE PASTO, SEPAL S.A.**

**SUSAN VIVIANE ACUÑA WHILER
CARLOS ALBERTO RUALES GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO DEL
MUNICIPIO DE PASTO, SEPAL S.A.**

**SUSAN VIVIANE ACUÑA WHILER
CARLOS ALBERTO RUALES**

**Trabajo de Grado Para Optar el Título de
Especialistas en Alta Gerencia**

**Director
CARLOS ARTURO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”.

Artículo Primero del Acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1.966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre del 2006.

AGRADECIMIENTOS

El trabajo de grado se constituye en la síntesis de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje del postgrado, y por lo tanto, viene a afianzar los conocimientos del programa, pues pone a prueba la memoria, la capacidad de síntesis y sobre todo, la creatividad para aplicar los conocimientos.

Dada la importancia de este trabajo, es indispensable para nosotros, expresar en estas líneas nuestros sinceros agradecimientos a la Universidad de Nariño y al cuerpo de docentes comprometidos con este proyecto, especialmente debemos reconocer la asesoría, responsable y fraterna del Dr. Carlos Arturo Ramírez; a la incondicional colaboración de SEPAL S.A., y sus funcionarios, quienes siempre nos facilitaron la atención y la información necesarias para el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

A partir del análisis del contexto interno y externo de una empresa del sector eléctrico, sub-sector alumbrado Público, SEPAL S.A., se propone un modelo de planeación estratégica orientado al crecimiento y al desarrollo de la misma, mediante estrategias alternativas, como la expansión y la diversificación concéntrica.

SEPAL S.A., es una Sociedad de Economía Mixta por Acciones creada inicialmente con el objeto principal de prestar el servicio de Alumbrado Público en el Municipio de Pasto. Entró a operar a partir de enero del 2004.

Tiene como domicilio la ciudad de Pasto, capital del Departamento de Nariño, República de Colombia, puede operar en cualquier parte del país o del exterior, mediante sucursales ó agencias de conformidad con los artículos 263 y 264 del Código de Comercio.

ABSTRAC

Starting from the analysis of the internal and external context of a company of the electric sector, lit sub-sector Publisher of the San Juan de Pasto municipality, SEPAL S.A. Intends a model of strategic plantation guided to the growth and development of the same one, by means of strategic like of expansion and concentric diversification.

SEPAL S.A is a society of mixed economy for actions, created initially in order to service in January of the 2004.

This has like home the San Juan de Pasto city, Nariño, Colombia, and it can operates in any part of the country or of the exterior, by means of agreement branches with the articles 263 and 264 of the trade code.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	17
2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	20
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES ESTRATÉGICOS	21
2.2 DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	22
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2.4 ANÁLISIS INTERNO	24
2.5 ANÁLISIS EXTERNO	34
2.6 ANÁLISIS DOFA Y DE VULNERABILIDAD	52
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	59
3.1 MISIÓN CORPORATIVA	59
3.2 VISIÓN CORPORATIVA	59
3.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS	59
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	62
4.1 MATRICES	62
4.1.1 Matriz de Política Direccional.	62
4.1.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, PEYEA.	64
4.1.3 Matriz del Boston Consulting Group.	67

4.1.4 Matriz Interna-Externa	68
4.1.5 Matriz de la Gran Estrategia	69
4.1.6 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica	70
4.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA	71
5. PLAN DE ACCIÓN	72
5.1 PRESUPUESTO	75
5.2 DIFUSIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	76
6. ÍNDICES DE GESTIÓN	78
6.1 PERSPECTIVA EXTERNA O DEL ENTORNO	78
6.2 PERSPECTIVA COMPETITIVA	78
6.3 PERSPECTIVA FINANCIERA	78
6.4 PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE	80
6.4.1 El cliente.	80
6.4.2 La comercialización.	80
6.5 PERSPECTIVA INTERNA	80
6.5.1 Procesos Gerenciales	81
6.5.2. Procesos Operativos.	81
6.6 PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL	82
6.7 PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	82
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
7.1 CONCLUSIONES	84
7.2 RECOMENDACIONES	84

BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	88

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz Axiológica SEPAL S.A.	21
Cuadro 2. Perfil de Capacidad Interna PCI SEPAL S.A.	25
Cuadro 3. Matriz MEFI SEPAL S.A.	33
Cuadro 4. Matriz Perfil de Oportunidades y amenazas POAM SEPAL S.A.	35
Cuadro 5. Matriz MEFE	40
Cuadro 6. Matriz de Perfil Competitivo MPC SEPAL S.A.	45
Cuadro 7. Numero De Usuarios A Encuestar Por Estrato	48
Cuadro 8. Pregunta No. 1	49
Cuadro 9. Pregunta No. 2	49
Cuadro 10. Pregunta No. 3	50
Cuadro 11. Pregunta No. 4	50
Cuadro 12. Pregunta No. 5	51
Cuadro 13. Matriz de Factores Claves SEPAL S.A.	52
Cuadro 14. Matriz de Impactos Dofa SEPAL S.A.	53
Cuadro 15. Matriz de Análisis DOFA SEPAL S.A.	54
Cuadro 16. Diagrama De Vulnerabilidad SEPAL S.A.	55
Cuadro 17. Grado de Vulnerabilidad SEPAL S.A.	56
Cuadro 18. Matriz MPD SEPAL S.A.	62
Cuadro 19. Variables.	63

Cuadro 20. Análisis de posición estratégica SEPAL S.A.	64
Cuadro 21. Matriz BCG SEPAL S.A.	67
Cuadro 22. MATRIZ SEPAL S.A.	68
Cuadro 23. Matriz GE SEPAL S.A.	69
Cuadro 24. Matriz MCPE SEPAL S.A.	70
Cuadro 25. Proyecto a) EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS	73
Cuadro 26. Proyecto b) MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA E IMPLEMENTACIÓN PLAN CONTROL TOTAL DE CALIDAD	74
Cuadro 27. Expansión y Diversificación de Productos y Mercados	75
Cuadro 28. Modernización Tecnológica e Implementación. Plan Control Total de Calidad.	75

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Acuerdo de creación de SEPAL S.A. Concejo Municipal de Pasto.	89
Anexo B. Acuerdos Fijación Tarifas de la Tasa de alumbrado Público. Concejo Municipal.	94
Anexo C. Análisis Balance General a 31 de Diciembre de 2006.	104
Anexo D. Informe Contraloría Nacional Diversidad Tarifas Alumbrado Público.	108
Anexo E. Decreto Reglamentario Alumbrado Público Nivel Nacional No. 2424 de 2006.	114
Anexo F. Informe Ingresos años 2004 a 2006 SEPAL	121
Anexo G. Encuesta	123

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye un enriquecedor ejercicio en el interesante campo de elaboración de planes estratégicos de desarrollo, que por su complejidad y extensión a demandado un importante esfuerzo, muy justificado porque sin lugar a dudas es el mejor complemento del proceso de formación en Alta Gerencia. El trabajo se soporta sobre documentos y datos reales producto de observaciones directas, encuestas, entrevistas y talleres con el personal implicado en cada caso, puesto que la empresa de Servicio Público de alumbrado-SEPAL S.A., nos facilitó tiempo, espacios para la realización del trabajo, situación que nos comprometió en la realización de un trabajo que constituya realmente una herramienta útil para la orientación de su acción en los próximos cuatro años.

SEPAL S.A., es una sociedad de Economía Mixta por Acciones, cuyos socios principales son, el Municipio de Pasto, como socio mayoritario, seguido de CEDENAR, como entes públicos y por la parte privada, 160 comunidades organizadas y representadas por sus Juntas de Acción Comunal, y un grupo de particulares en calidad de pequeños inversionistas.

El presupuesto de la Empresa se alimenta básicamente de los recursos provenientes de la tasa de alumbrado público, fijada mediante acuerdo del 23 de Diciembre de 2003, presupuesto que resulta insuficiente para cumplir a cabalidad con la misión impuesta, además de generar los dividendos que los accionistas esperan, en consecuencia se hace necesario diversificar los servicios en procura de generar nuevas fuentes de ingresos. Problema que afecta el desempeño de las distintas áreas de la organización y limita sus posibilidades de desarrollo. Es así, que las distintas áreas de SEPAL S.A., están interesados y comprometidos en la búsqueda de adecuadas soluciones al problema.

Es de señalar que en sus inicios, enero del año 2004, cuando se comienza el recaudo de la tasa de alumbrado público, la empresa debió sortear el problema de limitación de recursos y de vivir dependiente de esa única fuente de ingreso, situación que obedece principalmente a su corto tiempo de funcionamiento y al condicionamiento de algunas normas jurídicas que limitan sus posibilidades, como el hecho de que solamente el Concejo Municipal puede fijar la tasa de alumbrado público. Por otra parte, el costo creciente de la energía se considera como un factor adverso a los intereses de la organización, sumado esto a una cartera creciente como producto del desempleo y en general de la crítica situación

económica actual; así como la falta de cultura de pago oportuno de los servicios públicos.

Lo anterior nos permite preguntarnos: ¿Cuál es la verdadera situación de la Empresa a nivel interno y de su entorno? Y ¿Cuál podría ser su desarrollo a corto, mediano y largo plazo, en la perspectiva de un plan estratégico?

En ese sentido nos planteamos como objetivo general la formulación de un plan estratégico para esta empresa para el periodo 2007-2010 y unos objetivos específicos, así:

- Describir los antecedentes de la Empresa que dieron lugar a su creación y que la caracterizan.
- Descubrir dentro de la organización el o los líderes que se puedan comprometer con un proceso de Planeación Estratégica en una forma decidida.
- Determinar los principios corporativos por los cuales se rige la cultura organizacional de la empresa.
- Realizar un diagnóstico corporativo que nos lleve a visualizar la real situación de la empresa frente a si misma, a la competencia y al entorno que la rodea.
- Hacer un análisis de sus fortalezas y debilidades, frente a las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Plantear un redireccionamiento estratégico, en donde queden bien fundamentadas la misión, visión y los objetivos globales de la empresa.
- Buscar y seleccionar, con un criterio teórico-práctico, las mejores opciones estratégicas para enfrentar el desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar un presupuesto ajustado a las necesidades de la implementación de las estrategias, de tal manera que garanticen un adecuado cumplimiento.
- Determinar los índices de gestión mas adecuados para un monitoreo permanente de las actividades de la empresa en el seguimiento de sus estrategias.

- Generar estrategias de competitividad y productividad ejecutables, que determinen el desarrollo de la empresa para poder crear las fórmulas que contrarresten los obstáculos y exalten las ventajas frente a los competidores y que garanticen el desarrollo comercial de la empresa.

De la naturaleza de la empresa, consideramos relevante el modelo de sociedad, su perfil accionario y su estructura organizativa, como alternativa viable para un manejo adecuado del alumbrado público en una ciudad intermedia como Pasto, razón por la cual planteamos que se deben fortalecer sus finanzas para garantizar su permanencia en el tiempo, para lo cual es muy conveniente estructurar en debida forma el plan estratégico que le permita direccionar su proceso de consolidación, crecimiento y desarrollo a corto, mediano y largo plazo, habida cuenta de que la planeación estratégica constituye un modelo teórico-práctico exitoso y probado en distintas empresas y países del mundo.

Con el trabajo de formulación de un plan estratégico aplicado a la empresa de Alumbrado Público del Municipio de Pasto, se han identificado estrategias adecuadas para la satisfacción de las necesidades de los usuarios, por medio de la ampliación del portafolios de servicios y la creación nuevas unidades de negocios, procurando en todo momento la competitividad de la empresa y un mejor posicionamiento en el mercado del sector eléctrico.

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un plan de desarrollo estratégico, los cuales se diferencian por aspectos de forma y de procedimiento, mas no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL Y NATURALEZA: Servicio Público de Alumbrado del Municipio de Pasto, SEPAL S.A., es una sociedad de Economía Mixta por Acciones, cuyos socios principales son, el Municipio de Pasto, como socio mayoritario, seguido de CEDENAR, como entes públicos y por la parte privada, 160 comunidades organizadas y representadas por sus Juntas de Acción Comunal, y un grupo de particulares en calidad de pequeños inversionistas.

Empresa creada por iniciativa del Municipio de Pasto, mediante acuerdo No. 008 de Abril 30 de 2003, del Honorable Concejo Municipal de Pasto; la escritura de constitución se protocolizó el 4 de noviembre de 2003 ante el Notario Tercero del Círculo Notarial de Pasto, iniciando actividades en el mes de marzo de 2004.

El presupuesto de la Empresa se alimenta básicamente de los recursos provenientes de la tasa de alumbrado público, fijada mediante acuerdo del 23 de Diciembre de 2003 por parte del Concejo Municipal, corporación que autoriza dicho cobro a partir del 1 de enero de 2004, recursos que presupuestalmente para el presente año, ascienden a la suma de cuatro mil millones de pesos (\$4.000.000.000).

La sociedad es una empresa de economía mixta, vigilada por la Superintendencia de Sociedades y regida por el derecho privado, por cuanto los aportes del sector oficial son inferiores al 90% de su capital social.

DOMICILIO: El domicilio de la empresa es la ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, República de Colombia, y puede operar en cualquier parte del país o del exterior, para lo cual puede establecer sucursales, agencias o dependencias de conformidad con los Art. 263 y 264 del Código de Comercio.

La sociedad esta autorizada para funcionar durante 12 años a partir de la fecha de la escritura de protocolización, prorrogable previa evaluación y a voluntad de sus asociados.

OBJETO SOCIAL: La Empresa debe cumplir cabalmente con el objeto principal de prestar el servicio de alumbrado público urbano y rural del municipio,

entendiéndose como tal, la administración, operación, mantenimiento, repotenciación y expansión del mismo. Para tal efecto puede realizar todos los actos y contratos, relacionados con el objeto social, así como aquellos que resulten necesarios para ejercer los derechos o cumplir las obligaciones legales o convencionales.

Por el momento la empresa no cuenta con una misión y una visión claramente definidas, las cuales las hemos venido construyendo como parte del presente trabajo, pues se trata de una empresa que solo cuenta con cerca de tres años de funcionamiento.

CAPITAL, ACCIONISTAS Y ACCIONES: El capital autorizado de la sociedad es de tres mil millones de pesos (\$3.000.000.000), equivalentes a trescientas mil (300.000) acciones, de un valor nominal de diez mil pesos (10.000) cada una. El capital suscrito asciende a la cantidad de dos mil novecientos noventa y cuatro millones setecientos ochenta mil pesos (\$2.994.780.000), el capital pagado asciende a la cantidad de dos mil cuatrocientos treinta y tres millones diez mil pesos (\$2.433.010.000). La participación accionaría de los principales socios en porcentajes y sobre el capital suscrito es la siguiente: Municipio de Pasto, 40.33%; Centrales Eléctricas de Nariño S.A. ESP, 40.07%; comunidad, 19.60%.

SEPAL S.A., cuenta con una estructura orgánica mínima, producto de su concepción moderna de la administración donde se contempla una serie de estrategias para el cumplimiento de su Misión, sin necesidad de mantener una planta de personal amplia, evitando grandes cargas prestacionales que a la postre han dado al traste con muchas empresas. Así, se tiene que la máxima autoridad es la Asamblea de Socios, la cual designa a la Junta Directiva y al Revisor Fiscal. Le corresponde a la Junta designar al Gerente y a éste, la selección y nombramiento del resto de personal que se ubica en dos departamentos: el técnico y el de contabilidad y finanzas, departamentos que cuentan con un jefe y una auxiliar. Lo relacionado con servicios generales, operación, mantenimiento, expansión e interventoría se maneja por contrato y por outsourcing.

La empresa surge como respuesta a una crítica situación del alumbrado público del municipio, como producto de un conflicto jurídico entre la entidad encargada de prestar el servicio, Centrales eléctricas de Nariño S.A. ESP y el Municipio de Pasto, lo que conllevó a que ninguno de los dos asumiera la responsabilidad generando un paulatino deterioro del servicio y un estado generalizado de obsolescencia de la infraestructura de alumbrado público del Municipio de Pasto; así las cosas y realizado el inventario de la infraestructura correspondiente, se

encontró que CEDENAR no era el único propietario como equivocadamente se creía, pues, existían dos dueños más, el Municipio de Pasto y la comunidad organizada, en partes más o menos iguales.

Situación que fue decisiva para considerar la estrategia de crear una empresa de economía mixta entre los actuales propietarios de esa infraestructura y otros pequeños inversionistas particulares, oficiales o mixtos, puesto que se estableció como límite para la venta de acciones un máximo de quince millones de pesos (\$15.000.000).

Igualmente se realizó el análisis financiero con base en la información que manejaba CEDENAR S.A., encontrándose que la empresa proyectada era viable.

Desde su creación hasta la fecha la empresa sólo ha tenido un Gerente titular, que es el mismo que en representación del Municipio de Pasto y en su calidad de Secretario General fue el gestor, en cuanto coordinó todo el proceso de constitución y puesta en marcha de la sociedad, quien ha ejercido el cargo en los últimos tres (3) años, tiempo en el cual se ha logrado la total recuperación del sistema instalado y se avanza anualmente en un proceso de expansión y mejoramiento del servicio con la instalación de mil (1000) luminarias nuevas hasta el mes de diciembre, seiscientas (600) para el sector urbano y cuatrocientas (400) para el sector rural, igualmente se vienen iluminando canchas deportivas de los sectores populares mediante el programa denominado "SEPAL ILUMINA LAS NOCHES PARA LOS NIÑOS", además de la iluminación de parques, glorietas y monumentos.

2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Se tomará como base fundamental para el desarrollo de este trabajo el esquema propuesto por el Doctor Humberto Serna, complementado con algunos instrumentos incluidos en el texto del Doctor David Fred.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES ESTRATÉGICOS

Se observa en la parte directiva, conformada por la Asamblea de Socios, La Junta Directiva y la Gerencia, un gran interés por liderar procesos que conduzcan a la consolidación y desarrollo de la empresa. Es de destacar que si bien los socios mayoritarios son la Alcaldía de Pasto y Centrales Eléctricas de Nariño, es muy importante la participación de las minorías representadas en el sector comunitario por ciento sesenta(160) juntas de acción comunal y los inversionistas particulares, quienes tienen un puesto de representación en La Junta Directiva, espacio desde el cual se presiona permanentemente por la implementación de planes estratégicos para el cabal cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Esto significa que existe el escenario propicio y el respaldo suficiente para efectos de la ejecución del plan estratégico el cual será liderado directamente por la Gerencia de la Empresa.

2.2 DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

En algunas reuniones realizadas con el personal de la empresa se escogieron los principios y valores con los que la mayoría se identificaba de la mejor manera, estos son:

- Responsabilidad
- Respeto
- Diálogo
- Eficiencia
- Honestidad
- Lealtad
- Productividad

- Compromiso
- Solidaridad
- Honradez
- Calidad

Se definió a la vez los grupos de interés o grupos sociales, con los cuales interactúa la empresa , escogiéndose los siguientes:

- Sociedad
- Estado
- Familia
- Los Clientes
- Los proveedores
- Los propietarios
- Los compañeros

Teniendo estos datos básicos procederemos a construir nuestra matriz axiológica que nos va ayudar a construir una escala de valores institucionales que gobiernan a la empresa.

Cuadro 1. Matriz Axiológica SEPAL S.A.

Grupo de Ref. Principios	Sociedad	Estado	Familia	Usuarios	Proveedores	Compañero	Socios
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x	x	x
Dialogo		x		x	x	x	x
Eficiencia	x	x	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x	x	x
Lealtad			x	x	x	x	x
Productividad	x	x		x		x	x
Compromiso	x	x	x	x	x	x	x
Solidaridad			x	x	x	x	x
Honradez	x	x	x	x	x	x	x
Calidad	x	x		x	x	x	x

Teniendo en cuenta el ejercicio anterior se van a determinar los principios corporativos de la empresa SEPAL S.A., de la siguiente manera:

- Respeto: la empresa SEPAL S.A., se entiende como una comunidad laboral en donde priman las buenas relaciones interpersonales, para el desarrollo de sus funciones. Respeto por la dignidad humana: garantizando, hasta donde este al alcance de la Empresa, los derechos universales e irrenunciables de la persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano y los recursos disponibles por la institución.
- Honestidad: el comportamiento de sus trabajadores y directivos, estará enmarcado dentro de los lineamientos de la ética individual y social, garantizando la transparencia , la equidad y la justicia.
- Honradez: característica fundamental de los empleados y directivos de la empresa en procura de lograr una confianza plena en las actividades de cada uno de los colaboradores.
- Responsabilidad: es el principio que orienta todos los actos de la vida y por lo tanto, el desempeño de las labores dentro de la empresa estarán gobernadas por el mismo.
- Lealtad: la organización desea que cada uno de sus colaboradores se sientan parte de ella y por lo tanto estimula todo principio de fidelidad o lealtad con la empresa.
- Diálogo: como parte básica en el manejo de las relaciones internas y externas de la compañía el diálogo se constituirá en la herramienta básica de comunicación y resolución de conflictos de la empresa por lo cual estimulará su desarrollo.
- Compromiso: como la materia prima de un ambiente de pertenencia de los colaboradores con su empresa que le permitan llevar a cabo proyectos que le permitan su crecimiento.
- Solidaridad: ante las difíciles situaciones individuales, empresariales o sociales, que sensibilicen a los miembros de la organización, en procura de ayuda, auxilio o voz de aliento.
- Calidad: como norma de vida corporativa será una obligación y un compromiso permanente de todos los miembros de la organización. Calidad en los productos, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente.
- Productividad lograr niveles óptimos de productividad como reto en la búsqueda de permanencia, crecimiento y desarrollo de la empresa en el ambiente competitivo del sector.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para hablar de la cultura organizacional de la empresa, es necesario remitirnos a los orígenes de la misma, puesto que allí quedó la orientación básica, la cual se traduce en unos principios y unos valores que alimentan desde su fundación hasta la fecha un proceso de gestación de su cultura organizacional, producto de la experiencia, la convivencia y el accionar permanente de un equipo de trabajo en sus tres primeros años de existencia.

En síntesis, la cultura organizacional de SEPAL S.A., se caracteriza por una estructura mixta que fluctúa entre la tradicional verticalidad y las estructuras planas. Su estructura orgánica es la mínima necesaria, producto de una concepción moderna de la administración, donde se contempla una serie de estrategias para el cumplimiento de su misión, sin necesidad de recurrir a una gran planta de personal, evitando de esa manera pesadas cargas prestacionales que a la postre han dado al traste con muchas empresas. Así, se tiene que la máxima autoridad como corresponde según la normatividad del código de comercio, es la Asamblea de Socios, la cual designa a la Junta Directiva y al Revisor Fiscal. Le corresponde a la Junta Directiva designar al Gerente y a éste la selección y la contratación del personal que se ubica en dos departamentos: el técnico y el de contabilidad y finanzas, que cuentan con un jefe y una auxiliar. Lo relacionado con servicios generales, operación, mantenimiento, expansión e interventoría se maneja por contrato o por outsourcing.

Indudablemente, en este tipo de empresas, constituidas como sociedades de economía mixta, permiten la interacción de intereses diversos de valores, principios, actitudes y en general de comportamientos que se diferencian según sea la procedencia de sus propietarios o accionistas. En este caso se pueden identificar claramente los intereses y el comportamiento propio del funcionario público que representa a la Alcaldía del Municipio de Pasto a nivel de la Asamblea y de la Junta Directiva. Por otro lado los intereses y el comportamiento de los representantes de otro de los accionistas mayoritarios como es CEDENAR S.A. ESP, a pesar de ser también una entidad del Estado, sus intereses, principios y valores se diferencian de los anteriores y generalmente se presenta conflictos entre los dos. Pues no podemos olvidar que estos dos socios mayoritarios mantuvieron un largo conflicto jurídico de cuya conciliación aflora la semilla de esta nueva empresa. Un factor importante que alimenta estas diferencias tiene que ver con el ejercicio de la política que no siempre es coincidente en estos dos entes estatales. Esta por otro lado la deteriorada imagen de CEDENAR, así como la responsabilidad del Municipio en cuanto tiene que ver con una eficiente, eficaz y oportuna prestación de los servicios públicos en el municipio.

Esta por otra parte el accionar de los líderes comunitarios que en representación de las comunidades organizadas y de sus Juntas de Acción Comunal, quienes igualmente tienen intereses propios, principios y valores que guían su comportamiento y cuya única preocupación es lograr que la empresa preste un servicio de calidad acorde con sus necesidades y a bajos costos. Por último, se mueven en la cúpula de la empresa los intereses propios del accionista particular, del pequeño inversionista, de esa persona que invirtió unos recursos que oscilan entre \$100.000 pesos y \$15.000.000 millones de pesos, con la idea de que esa inversión le generaría una rentabilidad importante. Le corresponde a la gerencia entender esta diversidad de intereses, de principios y valores de quienes orientan a la empresa desde su cúpula, ante lo cual se ha desarrollado de forma acertada mecanismos adecuados en cuanto tiene que ver con el manejo del conflicto y la conciliación de los mismos, orientados fundamentalmente por el ejercicio permanente del dialogo en función de los mas altos intereses, valores y principios de la empresa que tienen que ver con la prestación del servicio de alumbrado público de una manera eficaz y eficiente, apoyándose en alianzas estratégicas, ejercicio permanente de la participación comunitaria en los procesos de planeación y priorización de las actividades de expansión, reposición, repotenciación y mantenimiento del sistema de alumbrado público instalado a lo largo y ancho del Municipio de Pasto.

También, la gerencia ha implementado una cultura de atención al cliente tanto interno como externo y de trabajo en equipo, desarrollando un gran sentido de pertenencia, de compromiso y responsabilidad social. Así mismo se ha trabajado en un proceso de empoderamiento de los trabajadores, al punto que cada quien siente a la empresa como propia y actúan en cada momento como si fueran dueños de la misma. Todos conocen la misión y la visión de la empresa, de sus retos y compromisos y del papel que ha cada quien le corresponde desarrollar para tener una organización exitosa que practica el mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios y que ha logrado en poco tiempo un alto nivel de satisfacción de los usuarios del servicio

2.4 ANÁLISIS INTERNO

Se analizará el funcionamiento interno de la empresa bajo el esquema matricial del Perfil de Capacidad Interna y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), examinando las cinco categorías de factores claves, que hacen referencia a sus áreas funcionales básicas, realizando entrevistas y cuestionarios directos con los accionistas y apoyado adicionalmente en la observación directa de algunas de estas características.

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva o de mercadeo
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica o productiva
- La capacidad del talento humano

Cuadro 2. Perfil de Capacidad Interna PCI SEPAL S.A.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Misión.						X			X
Objetivos y metas	X						X		
Plan de acción.	X						X		
Difusión de directrices a nivel interno y externo			X				X		
Funciones y procesos de trabajo vitales	X						X		
Planes periódicos	X						X		
Proceso participativo elaboración planes	X						X		
Organigrama			X						X
Estructura de autoridad claramente definida	X						X		
Manual de funciones, procesos y procedimientos	X						X		
Grupos operativos de la organización		x					x		
Flujo de información y comunicación claramente definido.	x						x		
Gerencia con liderazgo	x						x		
Delegación de funciones		x						x	
Gerencia participativa	x						x		
Relación equipo directivo y socios de la empresa		x						x	
Armónicas Relaciones de poder		x						x	
Dirección eficaz	x						x		
CAPACIDAD COMPETITIVA O DE MERCADO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

			o						
Usuarios sector rural						x		x	
Usuarios estrato 1						x		x	
Usuarios estrato 2						x		x	
Usuarios estrato 3						x		x	
Usuarios estrato 4			x					x	
Usuarios estrato 5			x					x	
Usuarios estrato 6			x					x	
Sector oficial	x						x		
Sector industrial	x						x		
Sector comercial	x						x		
Uso especial						x		x	
Atención oportuna al usuario	x						x		
Priorización participativa de necesidades del usuario	x						x		
Posicionamiento en el sector	x						x		
Satisfacción del usuario	x						x		
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Contabilidad al día	x						x		
Inventarios actualizados	x						x		
Contabilidad e Inventarios según normatividad	x						x		
Obligaciones tributarias al día						x			x
Situación de liquidez		x						x	
Comportamiento de costos		x						x	
Balances		x						x	
Acceso a capital financiero		x						x	
Capacidad de endeudamiento		x						x	
Rentabilidad, retorno de la inversión			x						x
Habilidad para competir con precios		x						x	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		x					x		
Estabilidad de costos		x						x	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Sistema operativo	x						x		
Instalaciones locativas					x				x
Calificación mano de obra			x						x

Planes de producción		x						x	
Costos de producción	x						x		
Manejo de inventarios			x					x	
Control sobre sobrantes y desechos		x							x
Inversiones en infraestructura	x						x		
Productividad operativa respecto de competidores		x						x	
Procedimientos de verificación de operaciones						x			x
Evaluación cumplimiento de programación.		x						x	
Retroalimentación de la programación con base en resultados.		x						x	
Productividad de maquinaria y equipo			x					x	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento humano	x						x		
Procedimiento, elaboración y pago de nómina oportuna.	x						x		
Plan de capacitación pertinente		x						x	
Manual de funciones	x						x		
Proceso de empoderamiento		x						x	
Clima laboral		x						x	
Relaciones humanas fundadas en el respeto por el otro.	x						x		
Reivindicaciones actuales del personal		x						x	
Ausentismo por parte del personal	x						x		
Condiciones físicas de trabajo		x						x	
Condiciones de trabajo, accidentes enfermedades profesionales.		x					x		

- **La capacidad directiva.** La empresa cuenta con un buen nivel de liderazgo a nivel del equipo directivo, el cual se refleja en hechos como una buena delegación de funciones, procesos permanentes de participación, trabajo en

equipo, canales de comunicación previamente establecidos, comunicación suficiente y oportuna, dialogo permanente a todos los niveles, como mecanismo principal para el manejo del conflicto, procesos y procedimientos claramente definidos orientados con criterios de eficiencia y eficacia, así como procesos de evaluación permanentes con los correspondientes ajustes a los planes de acción orientados al cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo del municipio. Adolece la entidad de unos indicadores de gestión, pero cuenta con una eficiente revisoría fiscal. La empresa cuenta con un organigrama donde están claramente definidos los cargos y sus interrelaciones y la estructura de autoridad claramente definida, tiene establecidos y en pleno funcionamiento un manual de funciones, procesos y procedimientos el cual ha sido interiorizado por el personal de la empresa. En la parte operativa se ha conformado distintos grupos de trabajo para efectos de cumplir diariamente con un determinado número de actividades de mantenimiento, repotenciación, reposición y expansión del servicio, previamente contratada y por supuesto relacionada con el cumplimiento de la misión.

- **La capacidad competitiva o de mercadeo.** De entrada es necesario manifestar que SEPAL S.A. es una empresa creada con el propósito principal de prestar al municipio de Pasto, un servicio público no domiciliario como es el alumbrado público, con criterios de eficiencia, eficacia, calidad del servicio y apoyado en alianzas estratégicas. Por consiguiente la empresa no maneja un plan de ventas propiamente dicho puesto que sus ingresos provienen fundamentalmente de lo que se conoce en la normatividad jurídica como tasa de alumbrado público, la cual es fijada por el Concejo Municipal, previo análisis de los costos que demanda la prestación del servicio.

En ese sentido se estableció a finales del año 2003, mediante Acuerdo las tarifas de la tasa, como quedo dicho anteriormente, con criterios de equidad y justicia social, por estratos, y por sectores como el rural, el oficial, el comercial, industrial y financiero. De esa manera, la empresa viene cumpliendo con las actividades correspondientes a la prestación de este servicio y a muy bajos costos, en relación con las tarifas que se pagaban anteriormente y que se pagan en otros municipios del país, según informe especializado realizado por la Contraloría Nacional. (ver anexo D). En cuanto tiene que ver con la calidad del servicio se registra un mejoramiento significativo, en la medida que las solicitudes de mantenimiento que hacen las comunidades diariamente, se atienden en un plazo máximo de 24 horas y los planes de expansión y mejoramiento del servicio se vienen realizando previa priorización y concertación con los líderes cívicos y comunitarios, por supuesto, en coordinación con la Alcaldía Municipal y los señores corregidores en el sector rural.

De esa manera se ha logrado resolver en un 70% los problemas de ausencia y/o deficiencia del servicio. Es de señalar que cuando la empresa inicia actividades hace tres años el sector rural a penas el 45% de sus veredas contaba con servicio de alumbrado público y en el momento a excepción de cinco (5) veredas muy alejadas y con dificultades en cuanto tiene que ver con redes de electrificación, todas las demás cuentan con este servicio el cual se mejora y se amplía año tras año. Igualmente en el sector urbano si bien subsisten algunos barrios con servicio deficitario, todos cuentan con servicio de alumbrado público, el que igualmente se mejora año tras año con trabajos de repotenciación y/o reposición de luminarias y/o ampliación de redes exclusivas de alumbrado público. De todo el trabajo desarrollado y por la vocación comunitaria de la empresa se ha podido confirmar mediante encuesta realizada para el desarrollo de este trabajo, que esta empresa ha logrado un buen posicionamiento entre los usuarios, existe un alto nivel de valoración y en consecuencia un alto nivel de satisfacción de los usuarios a todos los niveles.

- **La capacidad financiera.** Es de destacar que los ingresos de la empresa vía tasa de alumbrado público han venido mejorando de año en año gracias a la gestión desarrollada frente al Concejo Municipal, organismo que ha entendido la necesidad de ajustar y mejorar el Acuerdo inicial de tarifas con el fin de responder por un lado a solicitudes de algunos sectores sociales que han pedido algunas modificaciones del Acuerdo en procura de mayor equidad y por otro lado asegurándole a la empresa recursos suficientes para que pueda cumplir su cometido sin mayores dificultades.

En ese sentido, se ha logrado incrementar los ingresos del 2004 al 2005 y del 2005 al 2006 en un 22% aproximadamente frente a los ingresos del primer año de actividad. Entre esas modificaciones se contemplo la necesidad de establecer un incremento permanente año tras año con base en el índice de precios al consumidor, lo cual garantiza un equilibrio financiero frente al principal gasto que tiene esta empresa, que tiene que ver con la energía que consume el sistema de alumbrado público instalado cuyo valor asciende aproximadamente al 50% de los ingresos brutos, energía que por políticas nacionales se incrementa permanentemente con base en el índice de precios al productor IPP.

Por otra parte, se eliminó en el año 2005 el concepto de uso especial mediante el cual se estableció que las 150 empresas más grandes del municipio aportarán \$150.000 pesos mensuales por tasa de alumbrado

público. Este cambio realizado por presión de los empresarios representados en Cámara de Comercio, FENALCO y ACOPI; se acordó una redistribución del aporte del sector comercial e industrial entre todos los comerciantes e industriales, tomando como base el consumo de energía al cual se decidió aplicarle un 7% aproximadamente. Además, se incluyeron unas tarifas un poco más altas para el sector financiero por considerar que son las empresas que tienen mayores ingresos en la región. Igualmente y en consideración a que el Estado debe subsidiar a los estratos de menores ingresos y a que en últimas es el Municipio responsable de la prestación de este servicio, se autorizó un incremento hasta en un 150% el aporte que venían cancelando las empresas estatales más grandes que tienen asiento en el Municipio. Así las cosas y en síntesis se puede afirmar que la empresa ha venido mejorando sus ingresos, así como sus niveles de liquidez, como consecuencia de los ajustes que se han realizado para efectos de mejorar los procesos de facturación y recaudo a los usuarios, procesos que se adelantan en coordinación y mediante convenio con CEDENAR S.A., y con otras comercializadoras de energía que han incursionado en nuestro municipio y que tienen en este momento un significativo número de clientes, como son COMERCIALIZAR S.A. ESP y ASC INGENIERIA, lo mismo que con la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto donde se recaudan a través del impuesto predial el aporte que les corresponde realizar por concepto de tasa de alumbrado público a los propietarios de los lotes de la ciudad que no han sido urbanizados. (Ver anexo B).

En lo que tiene que ver con el factor rentabilidad, en su primer año de operaciones (2004), los balances arrojaron un déficit del orden de los \$71.656.867 millones de pesos, el cual fue superado en el año siguiente (2005) puesto que hubo un superávit de \$142.149.485 millones de pesos (ver anexo F), los cuales por decisión de la Asamblea, se reinvirtieron con el ánimo de apoyar el proceso de fortalecimiento y consolidación de la empresa, con la propuesta de gerencia de incursionar en negocios afines como la comercialización de elementos para alumbrado navideño público, la comercialización de energía eléctrica y/o energías alternativas y la prestación de alumbrado público en otros municipios. Se espera por los resultados de los balances del primer semestre, que el ejercicio del presente año arroje un superávit mayor al del año anterior. Lo anterior, sumado al hecho de que las inversiones más importantes se debían realizar en los tres primeros años, se puede prever para los próximos años una disminución paulatina de los costos de operación lo cual nos permite visualizar una mayor rentabilidad económica en su futuro inmediato, además de la rentabilidad social que le es propia.

- **La capacidad tecnológica o productiva.** En este punto, se debe tener en cuenta que si bien y gracias a la implementación de estrategias no convencionales la empresa tiene garantizado unos procesos de producción

acordes con la demanda que tiene el municipio en cuanto a la prestación del servicio de alumbrado público se refiere, sin embargo la empresa hasta la fecha no tiene instalaciones propias ni los equipos básicos para la prestación del servicio, como son las grúas canastilla, inversiones que la dirección de la empresa no ha considerado necesarias ni convenientes desde el punto de vista financiero, primero porque existe en la ciudad una buena oferta de inmuebles a bajos costos y segundo porque la contratación de los equipos resulta mucho mas económico que su adquisición puesto que por experiencia se sabe que además del alto costo que tiene estos equipos su control y mantenimiento resultan muy onerosos. Lo mismo sucede con la contratación del personal técnico para efectos del cumplimiento de las actividades propias de la prestación del servicio.

En lo que tiene que ver con la materia prima necesaria para la prestación del servicio, igualmente existe en el mercado nacional una amplia oferta que le ha permitido a la empresa escoger a los mejores proveedores que por política de la dirección se prefiere tener como proveedores de los principales insumos a las fábricas que elaboran los mejores productos del sector eléctrico según procesos legalmente establecidos de certificación y homologación, con quienes la gerencia ha acordado, previo análisis del mercado los mejores precios y planes de producción y de entrega de las mercancías. La empresa cuenta con inventarios actualizados tanto de las mercancías que maneja en almacén, bodegas y los inventarios de los bienes que constituyen la infraestructura de alumbrado público en el cual esta representado el capital social de la empresa que se encuentra instalado en las calles y en los espacios públicos de la ciudad así como de los corregimientos del municipio de Pasto.

La empresa no cuenta aún con inventarios sistematizados, pero tiene previsto la contratación de un software adecuado para ese propósito y para el manejo de otras operaciones que aún se controlan de forma manual, como la correspondencia y la realización de actividades diarias de mantenimiento, repotenciación, reposición y expansión del sistema instalado.

- **La capacidad del talento humano.** A pesar de que la empresa no tiene establecidos unos procedimientos de selección de personal, si están claramente definidos los perfiles para cada uno de los cargos y las vacantes se llenan dando fiel cumplimiento a esos requerimientos. Existe un manual de funciones y procedimientos con los que nació la empresa los cuales consideramos que han venido perdiendo vigencia y haciendo uso de la experiencia de los tres últimos años se considera que se debe proceder a ajustarlos y actualizarlos, siendo este el sentir de algunos trabajadores que han participado en las reuniones de trabajo para efectos de adelantar este

estudio. No se encontró un plan de capacitación estructurado, sin embargo se registra distintas actividades de capacitación en temas técnicos, contables, financieros y de desarrollo humano, actividad a la cual la empresa debe dedicarle mayor atención, siendo también el sentir de algunos trabajadores de la organización. Como consecuencia de esas actividades de capacitación se nota que se ha logrado avanzar en un proceso de empoderamiento por cuanto sus trabajadores han desarrollado un alto sentido de pertenencia, conocen el funcionamiento de la empresa en su totalidad y están en capacidad de atender y dar solución a los problemas más frecuentes que surgen en la dinámica de esta empresa.

Es notorio también, sin querer ocultar los conflictos normales de la convivencia empresarial, como el individualismo, la falta de oportunidad en la atención al cliente interno, la rivalidad entre algunos funcionarios, en términos generales se percibe un buen clima laboral que igualmente es percibido por los usuarios, muchos de los cuales nos han manifestado en entrevistas dirigidas a líderes comunitarios y en la encuesta de opinión realizada para este trabajo, que la atención que reciben en la empresa de parte de sus funcionarios es muy buena, en la medida que es oportuna, considerada y afectuosa donde se evidencian unas relaciones humanas fundadas en el respeto por el otro.

En cuanto a reivindicaciones, algunos funcionarios insisten en la necesidad de quitarles algunas funciones, por cuanto consideran que están manejando más de un cargo y que si bien eso fue justificable en el nacimiento de la empresa no es justo que se mantenga hasta la fecha por el acelerado crecimiento que ha tenido la misma, ante lo cual efectivamente consideramos que es necesario revisar y ampliar la planta de personal previo análisis de las cargas de trabajo existentes. Registramos que no se presenta el fenómeno del ausentismo laboral, excepto de casos de los casos que se presentan por fuerza mayor demostrada, quizá porque los empleados saben que jornada de trabajo que no se cumpla con razón justificada debe ser compensada o descontada del salario correspondiente. Sin embargo con los diálogos sostenidos con los trabajadores creemos que la variable que más incide en el no ausentismo es el alto sentido de pertenencia que han desarrollado sus trabajadores.

En cuanto a condiciones físicas de trabajo, se percibe que si bien no son la mejores si se pone en práctica las mínimas condiciones de salud ocupacional en cuanto tiene que ver con silletería, escritorios, espacios suficientes y debidamente iluminados, servicios higiénicos en buenas condiciones, servicio de cafetería y lo mismo en lo relacionado con las condiciones de seguridad de los equipos automotores y mecánicos que se encuentran al servicio de la empresa, lo mismo que el uso de implementos que exige la norma para la

manipulación de elementos e instalaciones eléctricas, en consecuencia no se registra hasta ahora accidentes y/o enfermedades profesionales.

- **Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI).** Para analizar la empresa SEPAL S.A., según el patrón de la matriz MEFI, se van a tener en cuenta los siguientes factores claves:

Cuadro 3. Matriz MEFI SEPAL S.A.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS	%		
1. Calidad y oportuna prestación del servicio	0.05	3	0.15
2. Sistema tarifario equitativo y equilibrado	0.10	4	0.40
3. Sistema operativo ágil y flexible	0.05	3	0.15
4. Bajos costos operativos o de producción	0.15	4	0.60
5. Cultura de servicio al cliente	0.05	3	0.15
6. Gerencia participativa	0.10	3	0.15
7. Expansión permanente del servicio	0.05	3	0.30
8. Capacidad de endeudamiento	0.05	3	0.15
9-Exclusividad en la prestación del servicio	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
1. Suministro de energía, Facturación y recaudo dependientes	0.10	2	0.20
2. Baja rentabilidad	0.10	2	0.20
3. Deficiente planificación y control	0.05	1	0.05
4. Deficiente investigación y desarrollo para nuevos productos y servicios.	0.05	2	0.10
5. Alto grado de obsolescencia de tecnología usada en la infraestructura	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.80

En forma general, podemos observar, que según el promedio aceptado para el análisis interno por medio de esta matriz, la empresa SEPAL S.A., presenta una fortaleza interna buena, que la coloco en una posición adecuada para poder

desarrollar planeación estratégica. Siendo sus fortalezas principales, su Imagen Corporativa, su situación de permanente liquidez, un presupuesto adecuado que le permite cumplir con las metas propuestas en el plan de desarrollo del municipio, su plan de acción debidamente estructurado, el contar con una adecuada organización, una dirección con liderazgo todo lo cual ha permitido un acelerado proceso de consolidación de la organización que permite visualizar un futuro promisorio y sus principales debilidades, la necesidad de reformular su misión y visión de forma colectiva, afinar el plan de repotenciación del sistema instalado que le permite bajar costos en cuanto tiene que ver con el consumo de energía, igualmente revisar, ajustar y ampliar de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa la planta de personal y continuar ajustando los procesos de facturación y recaudo de la tasa de alumbrado público en procura de estabilizar y mejorar sus ingresos.

2.5 ANÁLISIS EXTERNO

En este análisis se determinará los factores externos a la empresa SEPAL S.A. que influyen a través del tiempo en el comportamiento de las diferentes variables analizadas.

Este examen del medio externo lo vamos a dividir en seis áreas claves:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos
- Factores geográficos

Utilizaremos una de las herramientas básicas para este análisis como lo es la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) y la matriz para la evaluación de los factores externos (MEFE).

Cuadro 4. Matriz Perfil de Oportunidades y amenazas POAM SEPAL S.A.

Factores \ Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
Disponibilidad de Créditos	x						x		
Tasas de Interés						x			x
Tasas de Inflación						x			x
Devaluación						x			x
Apertura económica		x							x
Economía de Escala			x						x
Productividad de la mano de obra		x					x		
Distribución de ingresos de la población						x			x
Índice de Precios al Consumidor - IPC					x		x		
Índice de Precios al Productor - IPP					x		x		
Factores \ Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
POLÍTICOS									
Política del País	x							x	
Estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del gobierno.	x						x		
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado.							x		
Gremios y grupos de presión						x			x
Participación comunitaria	x						x		
Políticas de modernización de la administración pública	x						x		
Factores \ Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
SOCIALES									
Valor otorgado al tiempo libre		x							x
Tendencia al incremento de actividades nocturnas		x							x
Actitud ante la calidad del producto	x						x		
Actitud ante el servicio al usuario	x						x		
Demográficas	x								x
Desempleo Creciente					x			x	
Conflicto armado					x			x	
Seguridad		x						x	

Factores	Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
TECNOLOGICOS										
Maquinaria para el área operativa.					x			x		
Equipos para la administración.		x						x		
Software		x						x		
Hardware		x						x		
Insumos parte operativa	x							x		
Personal calificado	x							x		
Telecomunicaciones	x							x		
Facilidad de acceso a la tecnología				x				x		

Factores	Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
GEOGRÁFICOS										
Ubicación	x							x		
Recurso agua	x							x		
Clima			x							x
Vías de acceso	x							x		

Factores	Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
COMPETITIVOS										
Nuevos competidores							x	x		
Regulación del sector	x							x		
Alianzas estratégicas		x							x	

- ECONÓMICOS.** En este contexto existen oportunidades para la empresa como la disponibilidad de créditos a intereses bajos lo cual es importante para efectos de financiar posibles proyectos estratégicos. Por otro lado lo que tiene que ver con la apertura económica ha permitido el ingreso al país de un buen número de insumos vitales para el área operativa de la empresa, principalmente de países como China, Alemania y Estados Unidos, a precios muy favorables frente a los fabricados en la industria nacional, lo cual incide en el abaratamiento de costos de los procesos operativos de la empresa. De concretarse el TLC podría generar un efecto positivo en el mismo sentido. La oferta de mano de obra calificada y no calificada que se requiere es abundante y de buena calidad. Por último en las negociaciones con los proveedores de nuestros insumos, afortunadamente existe una buena oferta, que permite negociaciones favorables, sobre todo si se aplica economía de escala.

Como amenazas se registra una tendencia al incremento de los intereses para los créditos bancarios, los índices IPC, IPP puestos que estos tienen una relación directa con el incremento del precio de la energía eléctrica que es uno de nuestros principales gastos. El desempleo y la distribución inequitativa de los ingresos que tienen las familias del municipio de Pasto son una amenaza potencial, puesto que de seguir en aumento se disminuiría la capacidad de pago afectando el recaudo, en nuestro caso de la tasa de alumbrado público.

- **POLITICOS.** En este contexto se registran políticas nacionales y locales orientadas a regular y mejorar las condiciones para una eficiente y eficaz prestación del servicio de alumbrado público así, el Decreto No. 2424 de 2006 (ver anexo E) recoge la normatividad dispersa sobre alumbrado público, reglamentando algunos aspectos de mejor manera, igualmente el gobierno local conjuntamente con el Concejo Municipal toman la decisión de regular las tarifas de la tasa de alumbrado público con criterios de equidad y equilibrio financiero para efectos de constituir una empresa de economía mixta, encargada de la prestación de este servicio como en efecto se constituyo.

Por otra parte la nueva regulación energética y la libre competencia en el mercado de la energía se constituyen en un espacio óptimo para que el sector privado o las empresas de economía mixta se animen a invertir en ambiciosos proyectos energéticos. Igualmente la estabilidad política con que cuenta el país genera confianza para la proyección y el desarrollo de la empresa. Igualmente las políticas de participación comunitaria son favorables por cuanto la empresa trabaja con un estilo gerencial de liderazgo y participación, lo cual hace parte de las políticas de modernización de la administración pública. Por último la empresa debe controlar grupos de presión como los comerciantes que se resisten a contribuir con la tasa de alumbrado público y de grupos políticos y organizaciones del sector eléctrico a quienes no les interesa la fuerza competitiva que ha tomado al empresa por cuanto ven afectados o disminuidos sus propios intereses. Situación que la organización deberá manejar fortaleciendo sus relaciones con la comunidad, con el gobierno y con accionistas de la misma.

- **SOCIALES.** La población total del municipio de Pasto, por cuanto el servicio de alumbrado público está dirigido a mejorar las condiciones de movilidad vehicular y peatonal y de seguridad de todos los habitantes del municipio, siendo esta la razón de ser de la organización. Además, son todos los

- suscriptores del servicio de energía eléctrica del municipio los que tienen la obligación de contribuir en mayor o menor grado con los ingresos de la empresa, establecidos en el acuerdo de la tasa de alumbrado público del Honorable Concejo Municipal. Así las cosas la SEPAL tiene la oportunidad de prestar un buen servicio a toda la población y en esa medida poder ampliar y/o justificar incrementos en las tarifas de la mencionada tasa de alumbrado público.

La tendencia al incremento de las actividades nocturnas en la población del municipio de Pasto, es para la organización una oportunidad, puesto que se le concederá cada vez más importancia al servicio de alumbrado público y con seguridad se exigirá que sea de mayor calidad, a cambio de lo cual la empresa podrá justificar mayores ingresos y dividendos para sus socios. En este mismo sentido es una oportunidad para la SEPAL el hecho de que cada vez se valore más y se haga mejor uso del tiempo libre.

La actitud de servicio al usuario, por el cual la empresa ha logrado una respuesta muy positiva por parte de los mismos; primero, como producto de la estrategia empresarial establecida y segundo, por el significativo mejoramiento del servicio, logrado en muy poco tiempo. Lo anterior es importante por cuanto la población en general tiene una actitud negativa y generalizada frente a las empresas de servicios públicos. Allí existe una oportunidad, ya que esa actitud positiva se puede capitalizar en alianzas estratégicas y en la generación de espacios favorables para la incursión con nuevos servicios. Registramos como una amenaza la agudización del conflicto armado y las prácticas terroristas frente a la estructura eléctrica, lo cual se puede constituir en un factor adicional para un anormal incremento del valor de la energía eléctrica.

- **TECNOLÓGICOS.** En cuanto a la maquinaria que se requiere para la operación de la empresa, la oferta que existe en la ciudad y en la región es muy baja, razón por la cual se incrementan los costos por este concepto y la empresa esta en la obligación de analizar la posibilidad de adquirir o contratar equipos en la perspectiva de bajar costos y mejorar el servicio. Existen en el mercado suficiente oferta de Hardware y Software para efectos de sistematizar los diferentes procesos de la empresa a costos relativamente bajos.
- **GEOGRÁFICOS.** En cuanto a su proyección futura, la ubicación geográfica, topográfica y el recurso agua, abundante en nuestro municipio y departamento, se constituyen también en una oportunidad si la empresa decide incursionar en el campo de la generación hidroeléctrica, campo que es

necesario explotar para mejorar las condiciones de desarrollo del municipio y el departamento.

Llama la atención que en esta región no se haya podido desarrollar proyectos hidroenergéticos importantes a pesar de contar con los recursos hídricos y las condiciones geográficas para este tipo de proyectos. Tal es el caso del Patía, Palpis, Guamues, Patascoy y otros.

- **COMPETITIVOS.** En el entorno de la empresa, si bien existen competidores potenciales, el mercado correspondiente al municipio de Pasto, está totalmente controlado por SEPAL, por dos razones. En primer lugar, porque esta empresa constituye su capital social con la infraestructura del alumbrado público del municipio, cuyos dueños anteriores (Alcaldía, Comunidad y CEDENAR), la entregaron como aportes en especie por un determinado número de acciones, y en segundo lugar, por cuanto tiene asegurada la concesión para la prestación del servicio, por parte de la Alcaldía del Municipio de Pasto, por un período de doce años, ósea, hasta el 2016.

En cuanto a la regulación del Sector, se presenta como una oportunidad alta, por cuanto el sector eléctrico a partir del año 2003, gracias a la Ley Eléctrica se estableció el mercado libre de la energía y se reguló todo lo relacionado con generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica, y en consecuencia fácilmente podría incursionar en este tipo de negocios que son afines a su objeto principal y que de hecho son muy rentables. Igualmente el gobierno nacional y el Congreso vienen manifestando interés por el mejoramiento del sub sector del alumbrado público, donde igualmente se vienen dando regulaciones que eran muy necesarias para una buena prestación del servicio.

Existen en el entorno local y regional organizaciones interesadas en adelantar proyectos específicos como los que mencionamos anteriormente, mediante alianzas estratégicas, lo cual consideramos que es una oportunidad que eventualmente pueden ser aprovechada por SEPAL.

Cuadro 5. Matriz MEFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES	%		
1. Ubicación geográfica y recurso agua	0.10	3	0.30
2. Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado	0.10	4	0.40
3. Disponibilidad de Créditos	0.15	4	0.60
4-Actitud positiva de líderes comunitarios frente a la empresa	0.15	4	0.60
5- TLC	0.05	3	0.15
6-Reciente decreto alumbrado público.	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
1. IPC – IPP	0.15	2	0.30
2. Conflicto armado	0.05	1	0.05
3. Gremios y grupos de presión	0.05	1	0.05
4-Incremento anormal del precio de la energía eléctrica	0.15	2	0.30
TOTAL	1		2.90

De lo observado en el análisis de la matriz anterior podemos concluir que SEPAL S.A. tiene ventajas competitivas importantes para ser una empresa exitosa y desarrollar a cabalidad su misión y su visión, por su ubicación geográfica, por ser una empresa nueva que incursiona en el sector eléctrico donde los competidores han perdido credibilidad frente al usuario, se encuentran burocratizados y con altos costos de producción y por tanto ofreciendo un servicio a precios no competitivos, como es el caso de CEDENAR y otras electrificadoras de otros departamento de nuestro país; por otra parte cuenta con una buena capacidad de endeudamiento, lo cual le facilita el acceso al capital financiero para poder impulsar y desarrollar sus proyectos estratégicos. La empresa además ha logrado un posicionamiento importante, gracias a las estrategias de planeación

participativa, de trabajo en equipo y de la prestación oportuna del servicio con planes permanentes de ampliación de cobertura, logrando de esa manera una alta satisfacción del cliente, según se pudo constatar por los resultados de la encuesta realizada para la realización del presente trabajo.

En el momento y gracias a la reciente regulación del sector mediante las leyes 142 y 143 de 2004 relacionados con el libre mercado de la energía eléctrica la empresa tiene la gran oportunidad de incursionar en el mercado de la comercialización de energía, el cual ofrece una alta rentabilidad. Si bien existen algunas amenazas, realmente son de niveles menores y que podrían impactar significativamente a los intereses de la empresa en un mediano o largo plazo, lo cual depende en buena parte de la gestión que se logre hacer desde la dirección de la empresa.

ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA.

En el modelo de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Estos factores claves, son:

- **Tasa De Crecimiento Potencial.** Si bien el sector eléctrico presenta una alta tasa de crecimiento por cuanto así lo determina la demanda creciente y la alta rentabilidad que caracteriza los negocios de la energía eléctrica en Colombia, situación que se hizo más evidente con la apertura de este mercado mediante la ley 143 de 1994 (ley eléctrica) y la 142 de 1994(ley de servicios públicos), no ocurre lo mismo en el sub-sector del alumbrado público, el cual presenta una moderada tasa de crecimiento por cuanto este negocio es impactado negativamente por los altos y crecientes costos de la energía eléctrica que es indispensable adquirir para alimentar los sistemas de alumbrado público instalados en Nariño y en el país; por otra parte su infraestructura, su mantenimiento y expansión es costosa y los recursos para hacerlo, normalmente provienen de la tasa de alumbrado público fijado en forma de tarifas por los Concejos Municipales, es generalmente deficitaria; lo cual, sumado a que normalmente los alcaldes entregan la prestación de este servicio a entes particulares o mixtos mediante la figura de la concesión a 15 y 20 años, hacen que el sub-sector sea poco dinámico y atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

- **Amenazas De Entrada.** Si nos referimos a las razones expuestas en el párrafo anterior, se puede concluir que si bien el sector eléctrico y sobre todo en lo relacionado con comercialización de energía es altamente atractivo para nuevos competidores, ósea que presenta una amenaza de entrada baja dado el nivel de

rentabilidad y de crecimiento permanente de la demanda, no ocurre lo mismo con el sub-sector del alumbrado público, donde la amenaza de entrada de nuevos competidores es realmente alta, valga decir que el sub-sector es poco atractivo para nuevos competidores.

- **Intensidad De La Rivalidad.** En el municipio de Pasto se puede considerar que existen aproximadamente dos o tres competidores directos que ofrecen similares niveles de producción y de servicio a los de la empresa SEPAL S.A., habida cuenta de que esta empresa, según su proceso de constitución se convirtió en la propietaria de toda la infraestructura del sistema de alumbrado público del municipio de Pasto, la cual anteriormente pertenecía a CEDENAR, el municipio de Pasto y la comunidad organizada y representada en sus Juntas de Acción Comunal.

- **Presión De Productos Sustituto.** Si entendemos que son aquellos bienes que cumplen la misma función del producto en estudio, en este caso la energía eléctrica consideramos que cumplen esa condición el gas de uso domiciliario, la energía solar, energía térmica y otras formas que se agrupan bajo la denominación de energías alternativas, que incluso el Gobierno Nacional las esta promoviendo a través del Ministerio de Minas y Energía y su Instituto de Energías Alternativas. Es muy importante tener en cuenta que el uso de estas formas alternativas de energía es creciente y en consecuencia se constituyen en una amenaza para el negocio de la energía hidroeléctrica tanto a nivel regional como Nacional y Mundial.

Dichos sustitutos están disponibles en el mercado y no son de difícil acceso y si bien en algunos casos puede haber limitaciones técnicas en otros son mas de tipo cultural, además, tienen la ventaja de que se pueden ofrecer y en efecto se ofrecen a un menor precio en relación con el que tiene la energía eléctrica en nuestro medio.

Quizá también constituya una limitante lo que se denomina costos del cambio o sea en este caso el cambio de la estufa eléctrica por la de gas, igualmente el equipo de adaptación para el calentador eléctrico a calentador de gas, o la instalación de paneles solares etc. sin embargo existe una fuerte tendencia por parte de los usuarios, a sustituir por cuanto saben que esas inversiones iniciales son justificadas y se recuperan rápidamente con el bajo costo del nuevo servicio.

- Poder De Negociación De Los Clientes. Para hablar del poder de negociación que tienen los usuarios de energía eléctrica, es necesario hablar de lo que la ley 143 /94 definió como usuarios regulados y no regulados, entendiéndose por regulados la gran mayoría de pequeños usuarios, los cuales están sometidos a una regulación de nivel Nacional y los no regulados podríamos decir que son los mayoristas que tienen la posibilidad de negociar el valor del Kw/h libremente, de acuerdo con las condiciones del mercado a nivel Nacional. En consecuencia los usuarios no regulados tienen mínimas posibilidades de negociación y por lo tanto han recurrido a asociarse y a formar grupos de veedurías que trabajan de la mano de la personería y la contraloría, como mecanismos de presión tanto en el control como en la regulación de las tarifas por estratos socio-económicos. En cambio el grupo de usuarios no regulados están haciendo uso de su condición y buscando el mejor precio con las distintas comercializadoras o competidores de la electrificadora Regional, en los términos que hemos comentado en puntos anteriores.

Es de destacar que cada vez mas este tipo de compradores adquieren mayor información sobre las ventajas que la ley les ha entregado y las posibilidades que les ofrece el sector eléctrico Nacional, en el sentido de encontrar un mejor precio y poder bajar los costos de producción de sus empresas industriales y/o comerciales, situación que impacta positivamente al sub-sector del alumbrado público por cuanto hoy existe la posibilidad de negociar el precio de la energía libremente, de acuerdo con las condiciones del mercado nacional, puesto que las empresas de alumbrado público en este caso se convierten en usuarios no regulados frente a las empresas comercializadoras de energía eléctrica, siendo este el caso de SEPAL S.A. ya que por no ser una empresa de servicios públicos domiciliarios, según la regulación existente no podría acceder a la compra de energía de la bolsa de forma directa, donde obviamente podría adquirirla a menores precios, razón por la cual esta empresa debe constituirse legalmente como empresa de servicios públicos domiciliarios, y así tiene que hacerlo para poder adelantar su proyecto estratégico de adentrarse en el mercado de la comercialización de energía.

- Poder De Negociación De Los Proveedores. En nuestro caso, los proveedores de materias primas son pequeñas empresas locales, como son los fabricantes de postes y quienes prestan servicio de transporte e incada de los mismos, pues los demás proveedores de otros productos eléctricos que se utilizan en el mantenimiento, repotenciación y expansión del servicio, como son: transformadores, cable, luminarias , bombillería con tecnología de sodio, arrancadores, condensadores, balastos, fotocontroles son producidos por fábricas del orden nacional o multinacional ubicadas en Cali, Medellín y Bogotá. A nivel regional existen almacenes eléctricos que suministran algunos materiales en bajas cantidades y a precios poco competitivos. En general el poder de negociación del

grupo de proveedores es muy bajo por cuanto existe en el mercado una amplia oferta de los bienes y servicios que requiere la empresa, sin embargo existen algunos productos como cierto tipo de transformadores y otros elementos que se requieren en el proceso de generación, interconexión y distribución de la energía eléctrica, cuya oferta es muy baja en el mercado Nacional y en algunos casos deben ser importados; en ese caso el poder de negociación de esos proveedores es muy alto, incrementándose la estructura de costos de las electrificadoras. Los proveedores en general tienen la ventaja de que no se han producido hasta ahora elementos o insumos sustitutos y en consecuencia las electrificadoras deben recurrir necesariamente a los insumos y productos que ellos producen.

- Refinamiento Tecnológico De La Industria. Hace referencia aquí a si las empresas están establecidas en las industrias que requieren alta tecnología o no. Las empresas del sub-sector del alumbrado público, se podría decir que se encuentran en un nivel intermedio de requerimiento tecnológico, por lo tanto, basan su eficiencia mas que en la investigación y desarrollo, en la producción a bajos costos y en el servicio al cliente, puntos que en el análisis comparativo del sub-sector se convierten en críticos para la empresa estudiada y similares.

- Innovación. Esta característica es complementaria al análisis anterior, puesto que las empresas que requieren mayor refinamiento tecnológico deben estar más pendientes de la innovación para alcanzar una ventaja competitiva importante. La empresa, se cataloga como de mediano requerimiento tecnológico sofisticado, y por tanto, basa su eficiencia en la reducción de costos y servicio al cliente.

- Capacidad Directiva. la empresa cuenta con un buen nivel de liderazgo a nivel del equipo directivo, el cual se refleja en hechos como una buena delegación de funciones, procesos permanentes de participación, trabajo en equipo, canales de comunicación previamente establecidos, comunicación suficiente y oportuna, dialogo permanente a todos los niveles, como mecanismo principal para el manejo del conflicto, procesos y procedimientos claramente definidos orientados con criterios de eficiencia y eficacia, así como procesos de evaluación permanentes con los correspondientes ajustes a los planes de acción orientados al cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo del municipio. Adolece la entidad de unos indicadores de gestión, pero cuenta con una eficiente revisoría fiscal. La empresa cuenta con un organigrama donde están claramente definidos los cargos y sus interrelaciones y la estructura de autoridad claramente definida, tiene establecidos y en pleno funcionamiento un manual de funciones, procesos y procedimientos el cual ha sido interiorizado por el personal de la empresa. En la parte operativa se ha conformado distintos grupos de trabajo para

efectos de cumplir diariamente con un determinado número de actividades de mantenimiento, repotenciación, reposición y expansión del servicio, previamente contratada y por supuesto relacionada con el cumplimiento de la misión.

- Presencia En La Vida Pública (De Poder). Aquí se analiza el grado de relaciones que tiene la compañía con el sector público, político y social, característica muy importante para su desarrollo. Sin embargo, como depende mucho de su capacidad directiva, del liderazgo de sus dirigentes, este factor también contribuye a la capacidad competitiva de nuestra empresa. Su actividad en el sector, es notoria y públicamente reconocida como de gran incidencia social, por las autoridades municipales, de policía, por los líderes comunitarios y cívicos y por los mismos accionistas de la empresa. En general, el sector eléctrico en nuestro departamento y en el país ha contado con líderes muy representativos, bien desde el gobierno o desde el sector privado que han hecho presencia en la vida pública, permitiendo un importante desarrollo del sector eléctrico en general, y del sub-sector del alumbrado público en particular.

Cuadro 6. Matriz de Perfil Competitivo MPC SEPAL S.A.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		SEPAL S.A.		MEGAPROYECTOS DE ILUMINACION CALI		CEDENAR S.A. E.S.P	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Bajos costos de operación	25%	0.25	4	1	4	1	3	0.75
Sistema tarifario equitativo y equilibrado	20%	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Calidad y oportuna prestación del servicio	15%	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Cultura de servicio al cliente.	15%	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Gerencia participativa	15%	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Estructura Organizativa	10%	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
TOTAL	100%	1.00		3.80		3.85		2.65

Con base en la matriz de perfil competitivo, es posible analizar y hacer algunas recomendaciones:

- Gracias a la naturaleza jurídica de la organización SEPAL S.A., se tiene una ventaja frente a las otras empresas por ser una sociedad de economía mixta, de régimen privado, condición que le permite actuar en el manejo administrativo y financiero con mucha autonomía y agilidad. Condición que le ha permitido una muy buena negociación con los proveedores y contratistas para abaratar costos tanto en lo que tiene que ver con el suministro de la energía, como la facturación y el recaudo de la tasa de alumbrado público legalmente establecida. Lo mismo con los proveedores de los insumos necesarios para las tareas operativas como son, el mantenimiento, la repotenciación, la reposición y la expansión. Cabe señalar que en lo que tiene que ver con la estructura organizativa de la empresa, también se han minimizado los costos puesto que su planta de personal se reduce a lo mínimo necesario y el trabajo fundamental del área operativa, se desarrolla mediante contrato de outsourcing, sin embargo se considera necesario incrementar la planta por lo menos con tres cargos que no deben ser de contrato por cuanto la experiencia ha demostrado que se requieren de tiempo completo y de forma permanente, los cuales tienen que ver con servicios generales, la asesoría jurídica, el control interno y el manejo de almacén. En lo que tiene que ver con las demás funciones, la empresa debe fortalecer sus procesos de contratación y de outsourcing. Se debe resaltar que en estos temas, la situación de la empresa es ventajosa frente a las dos empresas competidoras.

- SEPAL S.A. cuenta con un presupuesto que se alimenta del sistema tarifario establecido en relación con la tasa de alumbrado público el cual consideramos que es equitativo y equilibrado pero susceptible de mejorar en procura de garantizarle a la empresa mayores recursos para el cabal cumplimiento de la misión encomendada. Por esta razón la organización está en desventaja frente a la empresa que opera el sistema de alumbrado público en el municipio de Santiago de Cali, Megaproyectos de Iluminación, puesto que comparativamente los recursos que les genera la tasa de alumbrado público en ese municipio, son mayores. Frente a Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR, consideramos que la empresa esta en mejores condiciones puesto que se cuentan con unas tarifas legalmente establecidas y con unos recursos estables, mientras que ellos tienen una mayor incertidumbre en varios municipios del departamento donde prestan el servicio, con los cuales tienen una alta y creciente cartera por este concepto.

- En lo que tiene que ver con la calidad y oportunidad en la prestación del servicio, hemos encontrado que se dan unas condiciones similares con Megaproyectos de Iluminación S.A., toda vez que así se reconoce por parte de líderes comunitarios y autoridades civiles y militares que tienen que ver con el

tema de la seguridad ciudadana, tema en el cual tiene un alto impacto el alumbrado público. CEDENAR presenta dificultades en este tema por cuanto su imagen corporativa esta bastante deteriorada y el conflicto con los usuarios del servicio es permanente, quizá porque su condición de entidad altamente burocratizada le ha hecho olvidar la importancia de la cultura de servicio al cliente, aspecto que se ha trabajado con mayor interés en las otras dos empresas comparadas, en las cuales el estilo directivo es de gerencia participativa, toda vez que, en la planeación, la ejecución y el control participan activamente las comunidades organizadas a través de sus juntas de Acción Comunal y/o líderes cívicos.

ANÁLISIS DEL CLIENTE

Investigación De Mercados. En el caso de la empresa en estudio, su cliente externo principal es propiamente hablando el usuario del servicio de alumbrado público, que son todos los habitantes del municipio de Pasto, tanto del sector rural como del sector urbano; sin embargo quienes están obligados a pagar el servicio, ósea la tasa de alumbrado público fijada por sectores y por estratos mediante acuerdo del Honorable Concejo Municipal, son los suscriptores del servicio de energía eléctrica, valga decir, todas aquellas personas que tienen registrado un medidor de energía eléctrica en la electrificadora regional, Centrales Eléctricas de Nariño- CEDENAR S.A. ESP, empresa que al tiempo es la encargada de facturar y recaudar la tasa de alumbrado público establecida. En consecuencia, nuestro principal servicio esta dirigido a toda la ciudadanía del municipio, población que nos corresponde satisfacer, al tiempo que se incluye a los suscriptores que pagan el servicio. Por lo anterior se consideró necesario sondear la opinión del usuario mediante una encuesta estructurada aplicada a una muestra de 394 personas, la cual fue extractada mediante muestreo Probabilístico o aleatorio y estratificado.

a. Metodología De Aplicación Para La Investigación Por Encuestas.

Lugar de realización: Este estudio se realiza en la ciudad de Pasto (Colombia)

Tipo de encuesta:

- Preguntas cerradas (estructurada)
- De alternativa constante
- Opción múltiple

Método de contacto:

- Personal, en forma individual.

Tamaño de la muestra: Para calcular el tamaño de la muestra y para el caso que nos ocupa se tomaron los siguientes valores.

- Nivel de confianza (Z): 95%
- Variabilidad positiva (p): 0.5
- Variabilidad negativa (q): 0.5
- Tamaño de la población (N): 356.202
- Precisión o error (E):10%

El tamaño de la población lo tomamos de la información suministrada por el DANE, como producto del censo vigente, proyectado al 2005. Para efectos de determinar el número de encuestas a realizar en los distintos barrios por cada uno de los estratos socioeconómicos existentes, se toma como referencia la información de la que dispone CEDENAR S.A. ESP para efectos de la facturación y el recaudo, tanto del servicio de energía domiciliaria, como de la tasa de alumbrado público, para el municipio de Pasto.

Cuadro 7. Numero de Usuarios a Encuestar por Estrato

ESTRATOS	%	ENCUESTAS POR ESTRATO
1	11	44
2	47	184
3	26	101
4	13	53
5	3	12
TOTAL	100	394

b. Encuesta Sobre Satisfacción Del Usuario De La Empresa SEPAL S.A.**Instrucciones:**

La Universidad de Nariño, a través de su postgrado en Alta Gerencia, ha desarrollado la siguiente encuesta de Satisfacción del Cliente de la Empresa SEPAL S.A., con el fin de conocer su posicionamiento entre los usuarios del

servicio en la ciudad de Pasto.

Marque con una X la respuesta que usted considere correcta y trate de responder a las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

C. Análisis e Interpretación de la Información.

En primer término, se puede concluir de la investigación realizada mediante la anterior encuesta que:

Cuadro 8. Pregunta No. 1

ITEM	No. ENCUESTAS	PORCENTAJE
NO SABE	68	17.25
SI SABE	321	81.42
NO RESPONDE	5	1.26

Esta información nos permite identificar que a la fecha, después de tres años de permanencia de la empresa en la prestación del servicio de alumbrado público, un 17.25% de la población aún la desconoce y seguramente considera que es CEDENAR S.A. es la empresa que aún presta dicho servicio. Sin embargo nos permite también saber que un 81.42% de la población si tienen claramente identificada a SEPAL S.A. como la empresa que presta ese servicio actualmente.

Cuadro 9. Pregunta No. 2

ITEM	No. ENCUESTAS	PORCENTAJE
BUENO	305	77.41
REGULAR	70	17.76
MALO	16	4.06
NO EXISTE	-	-
NO RESPONDE	3	0.76

Esta información permite afirmar que el 77.41% de la población tiene una referencia positiva del trabajo que desarrolla la empresa, puesto que considera que el servicio de alumbrado público con el que cuenta actualmente la ciudad de Pasto es bueno. El 17.76% de la población encuestada, califica dicho servicio como regular y solamente un 4.06% tiene una percepción negativa del servicio y considera que es malo, quizá porque esa es la situación de su barrio en particular. Ninguno de los encuestados manifestó la no existencia del servicio, lo que indica que la ciudad, cuenta con el servicio en la totalidad de sus barrios.

Cuadro 10. Pregunta No. 3

ITEM	No. ENCUESTAS	PORCENTAJE
BUENO	299	75.88
REGULAR	72	18.27
MALO	19	4.82
NO EXISTE	-	-
NO RESPONDE	4	1.01

Si bien esta información nos muestra la misma tendencia del cuadro anterior lo cual indicaría que la percepción que la población tiene sobre la calidad del servicio en la ciudad en general, es más o menos la misma a la que tiene de su barrio en particular. Este cuadro nos muestra un ligero incremento del número de personas que consideran que el servicio es regular en la ciudad frente a una ligera disminución de quienes consideran que el servicio es bueno en la ciudad. Igualmente hay un ligero incremento frente al número de personas que consideran que el servicio es malo en la ciudad.

Cuadro 11. Pregunta No. 4

ITEM	No. ENCUESTAS	PORCENTAJE
BUENO	300	76.14
REGULAR	70	17.76
MALO	23	5.84
NO EXISTE	-	-
NO RESPONDE	1	0.25

El cuadro en referencia permite identificar que por lo menos un 76.14% de la población considera que el trabajo de alumbrado navideño realizado por SEPAL en los últimos dos años es bueno, dando a entender que gusta, y que hay un alto grado de satisfacción con el mismo. Igualmente se identifica que un 17.76% lo califica como regular, indicando la expectativa de un mejor trabajo, y registramos que el 5.84% de la población cuya percepción es negativa, puesto que consideran que el alumbrado navideño fue malo, pero por diálogos sostenidos con esas personas, según información de los encuestadores, se coincide en que la razón de su valoración es por que dichos trabajos se concentraron solo en algunos barrios y en la mayoría de estos no se presto el servicio.

Cuadro 12. Pregunta No. 5

ITEM	No. ENCUESTAS	PORCENTAJE
BUENO	320	81.21
REGULAR	59	14.97
MALO	12	3.04
NO EXISTE	-	-
NO RESPONDE	3	0.76

Este cuadro esta señalando que un 81.21% de la población tiene una percepción muy positiva frente a la atención que ofrece la empresa a los usuarios en lo relacionado con atención de solicitudes, quejas y reclamos, frente a un 14.97% que considera que esa atención es regular, y aun 3.04% que tienen una percepción negativa de esa atención que ofrece SEPAL.

PREGUNTA No. 6. En cuanto a sugerencias para mejorar el servicio, se registraron las siguientes:

- El 7.61% (30) de los encuestados, sugieren el cambio de luminarias viejas por luminarias modernas.
- El 10.15% (40) de los encuestados sugieren trabajar en la iluminación y mejoramiento de polideportivos y canchas en general.
- El 2.54% (10) de los encuestados sugieren mejorar la iluminación del centro de la ciudad.
- El 3.81% (15) de los encuestados sugieren mejorar el servicio de alumbrado público en los barrios pobres de la ciudad de Pasto.
- El 75.89%, no hicieron sugerencias.

2.6 ANÁLISIS DOFA Y DE VULNERABILIDAD

a) Elaboración De La Hoja De Trabajo Dofa. Para organizar un estudio práctico de la empresa, bajo el esquema DOFA, se tomarán los factores claves de los análisis PCI, MEFI, POAM, MEFE, MPC y se consignarán en un formato como el siguiente:

Cuadro 13. Matriz de Factores Claves SEPAL S.A.

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Calidad y oportuna prestación del servicio 2- Sistema tarifario equitativo y equilibrado 3- Sistema operativo ágil y flexible 4- Bajos costos operativos o de producción 5- Cultura de servicio al cliente 6- Gerencia participativa 7- Expansión permanente del servicio 8- Capacidad de endeudamiento 9- Exclusividad en la prestación del servicio 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Suministro de energía, Facturación y recaudo dependientes 2- Baja rentabilidad 3- Deficiente planificación y control 4- Deficiente investigación y desarrollo para nuevos productos y servicios. 5- Alto grado de obsolescencia de tecnología usada en la infraestructura
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Ubicación geográfica y recurso agua 2- Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. 3- Disponibilidad de Créditos 4- Actitud positiva de líderes comunitarios frente a la empresa 5- TLC 6- Reciente decreto de alumbrado público. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- IPP- IPC 2- Conflicto Armado 3- Gremios y grupos de presión 4- Incremento anormal en el precio de la energía eléctrica

Se elabora posteriormente una matriz de Impactos DOFA, únicamente con los factores fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa en la cual se define y categoriza cada uno de estos en relación a su impacto con el negocio de la organización.

Cuadro 14. Matriz de Impactos Dofa SEPAL S.A.

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1- Calidad y oportuna prestación del servicio	x			1-Ubicación geográfica y recurso agua		x	
2- Sistema tarifario equitativo y equilibrado	x			2-Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado.	X		
3- Sistema operativo ágil y flexible	x			3-Disponibilidad de Créditos		x	
4- Bajos costos operativos o de producción		x		4- Actitud positiva de líderes comunitarios frente a la empresa	x		
5- Cultura de servicio al cliente				5-TLC			x
6- Gerencia participativa	x	x		6- Reciente decreto alumbrado público.			
7- Expansión permanente del servicio		x					
8- Capacidad de endeudamiento							
9- Exclusividad en la prestación del servicio	x						
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1- Suministro de energía, Facturación y recaudo dependientes	x			1- IPP- IPC		X	
2- Baja rentabilidad				2- Conflicto Armado y clima		x	
3- Deficiente planificación y control		x		3--Gremios y grupos de presión			x
4- Deficiente investigación y desarrollo para nuevos productos y servicios.		x		4-Incremento anormal en el precio de la energía eléctrica	x		
5- Alto grado de obsolescencia de tecnología usada en la infraestructura	x						

Cuadro 15. Matriz de Análisis DOFA SEPAL S.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Ubicación geográfica y recurso agua	1. IPC - IPP
	2. Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado	2. Conflicto armado y clima
	3. Disponibilidad de Créditos	3. Gremios y grupos de presión
	4-Actitud positiva de líderes comunitarios frente a la empresa	4-Incremento anormal del precio de la energía eléctrica
	5- TLC	
	6-Reciente decreto alumbrado público.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Calidad y oportuna prestación del servicio	1- Incursionar en otras áreas estratégicas de negocios como la generación de energía. F6,8-O1,3 2-Incursionar en el negocio de la comercialización de energía y alumbrado navideño. F,6,8-O2,3 3-Mantener con incrementos mínimos o reducir en lo que sea posible los costos de producción para ampliar prestación del servicio. F4-O2,4	1- Contrarrestar el incremento permanente del costo de la energía eléctrica con base en el IPP, asegurando un ajuste igual o superior a las tarifas establecidas por el Concejo Municipal. F6-A2 2-Contratar suministro de energía eléctrica de forma anticipada y a precios fijos para asegurar equilibrio financiero frente a eventuales alzas por atentados infraestructura y factores climáticos. F6,8-A2,4 4-Proyectos estratégicos para superar metas propuestas y proyección de la organización. F6,8-A3
2. Sistema tarifario equitativo y equilibrado		
3. Sistema operativo ágil y flexible		
4. Bajos costos operativos o de producción		
5. Cultura de servicio al cliente		
6. Gerencia participativa		
7. Expansión permanente del servicio		
8. Capacidad de endeudamiento		
9-Exclusividad en la prestación del servicio		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Suministro de energía, Facturación y recaudo dependientes	1-Hacer uso de créditos blandos y acometer proyecto modernización infraestructura alumbrado público. D5-O3 2-Aprovechar las ventajas del TLC para bajar costos de insumos y mejorar rentabilidad. D2-O5 3-Implementar reciente decreto de alumbrado público No.2424 de 2006, en lo relacionado con vías nacionales, condominios y otros para bajar costos de operación. D2-O6	1-Investigar e impulsar proyecto comercialización de energía para contrarrestar incremento de energía eléctrica accediendo a su adquisición directamente a la bolsa a mejores precios. D4-A1,2,4 2-Invertir en modernización de infraestructura, en investigación y desarrollo con el fin de contrarrestar posibles incrementos costo de la energía. D1,3,4,5-A1,2,3,4
2. Baja rentabilidad		
3. Deficiente planificación y control		
4. Deficiente investigación y desarrollo para nuevos productos y servicios.		
5. Alto grado de obsolescencia de tecnología usada en la infraestructura		

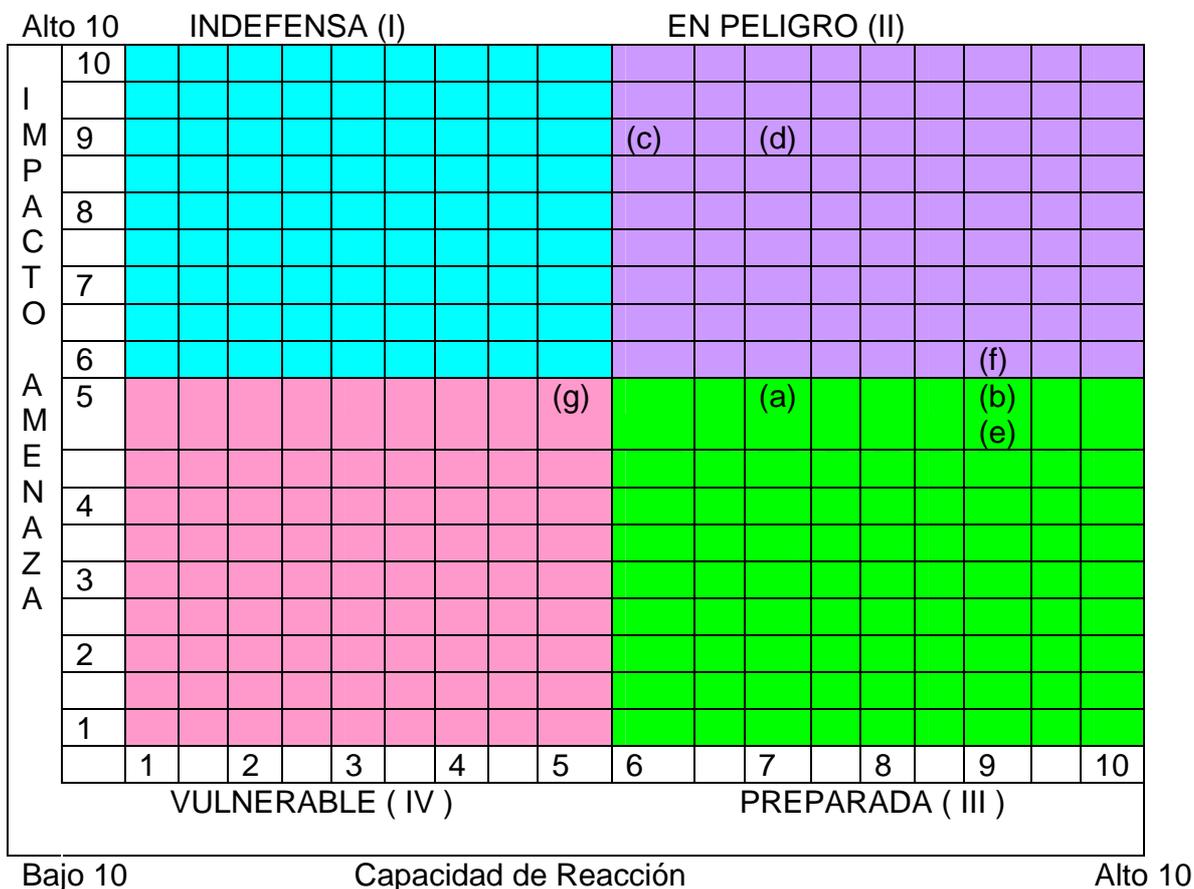
Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA, base para la formulación de estrategias de la compañía.

b) Análisis De Vulnerabilidad. Vamos a analizar los principales puntales sobre los que soportaríamos las estrategias de esta empresa, teniendo en cuenta lo expuesto por los socios de la misma, de algunos de empleados y la Gerencia.

Cuadro 16. Diagrama De Vulnerabilidad SEPAL S.A.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza		Probabilidad de ocurrencia		Capacidad de reacción		Grado de vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	
a) Estructura Organizacional	Burocratización	Incremento costos administrativos	5		0.3		7		III
b) Imagen Corporativa	Pérdida de credibilidad y confianza	Incremento quejas y reclamos	5		0.3		9		III
c) Costos operativos	Incremento de los costos operativos en un 100%	Disminución capacidad operativa y financiera - pérdidas	9		0.5		6		II
d) Tarifas (Capacidad financiera)	Desobediencia civil (no pago)	Disminución capacidad operativa y financiera - pérdidas. Incremento de cartera	9		0.2		7		II
e) Necesidades, actitudes, expectativas de los usuarios.	Falta de interés por nuevos servicios	Pérdida de inversiones en investigación y desarrollo	5		0.5		9		III
f) Calidad y oportunidad en la prestación del servicio	Baja calidad y deficiente prestación del servicio	Incremento quejas y reclamos. Incremento de cartera.	6		0.4		9		II
g) Capacidad de endeudamiento	Total pérdida de credibilidad ante bancos	Solicitudes de créditos negadas	5		0.5		5		IV

Cuadro 17. Grado de Vulnerabilidad SEPAL S.A.



La calificación que resulte en el cuadrante I indica que la empresa está indefensa, en el grado en que señale el cuadrante, y que por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren aún más su capacidad de reacción. En el cuadrante III, la empresa está preparada para reaccionar, siendo el estado ideal. El cuadrante IV, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

a) Estructura Organizacional. En este punto la empresa representa un grado de vulnerabilidad III, en donde existe una amenaza de bajo impacto, como lo es una eventual burocratización, frente a la cual la empresa tiene una buena capacidad de reacción, puesto que cuenta con los controles correspondientes como son la Junta directiva y la Asamblea, quienes están muy conscientes de las

bondades de la actual estructura organizacional, diseñada con criterios modernos de administración, eliminando altas cargas burocráticas y prestacionales, priorizando en cambio, sistemas de contratación como el outsourcing.

b) Imagen Corporativa. En relación con este puntal tenemos una amenaza de impacto medio, con una baja probabilidad de ocurrencia y con una gran capacidad de reacción, puesto que el estilo de la Gerencia es participativa, siendo esta su filosofía desde su fundación, toda vez que un alto número de comunidades organizadas son accionistas de la empresa y están representadas por sus Juntas de Acción Comunal, en consecuencia tienen un interés directo en todo lo que tiene que ver con el bienestar de la organización, ubicando a la empresa en un grado de vulnerabilidad III.

c) Costos Operativos. La amenaza en este aspecto tiene un alto impacto, aunque la probabilidad de ocurrencia es media, similar a la capacidad de reacción, puesto que si bien hay factores internos y externos que pueden ser controlados por la Gerencia, hay otros que se escapan a ese control, razón por la cual su grado de vulnerabilidad es II, puesto que existe peligro, pero por cuanto cuenta con una cierta capacidad de reacción emprenderá acciones preventivas frente a esa eventual amenaza.

d) Tarifas (capacidad financiera). La empresa se encuentra en un grado II de vulnerabilidad, en donde su capacidad de respuesta es alta, indicando que hay peligro pero con una baja probabilidad de ocurrencia ante lo cual la empresa tiene una alta capacidad de reacción por cuanto la empresa cuenta con un alto reconocimiento social, existe una actitud positiva de los líderes comunitarios, muchos de ellos accionistas de la empresa y las tarifas para los estratos 1,2 y 3 se mantienen en unos niveles muy bajos, siendo subsidiados hasta en un 200%.

e) Necesidades, Actitudes, Expectativas de los Usuarios. Nos encontramos frente a una amenaza de impacto medio igual que la probabilidad de ocurrencia, con alta capacidad de reacción que nos ubica en el grado III de vulnerabilidad, puesto que la empresa está preparada para reaccionar adecuadamente frente a esta eventual amenaza.

f) Calidad y oportunidad en la prestación del servicio. Frente a este puntal, la amenaza es de impacto medianamente alto y de una probabilidad de ocurrencia relativamente baja, la empresa tiene una gran capacidad de reacción que nos permite señalar un grado de vulnerabilidad II, ósea que si bien es cierto que existe algún peligro, la empresa esta preparada para reaccionar adecuada y

oportunamente desarrollando acciones de mejoramiento continuo en lo que tiene que ver con los procesos de calidad y oportuna prestación del servicio.

g) Capacidad de endeudamiento. En este aspecto la amenaza tiene un impacto medio con similar probabilidad de ocurrencia y capacidad de reacción que nos ubica en un grado de vulnerabilidad IV, el cual indica como ya se dijo una amenaza moderada frente a lo cual es relativamente poco lo que la empresa puede hacer y se constituye en un llamado de atención para prepararse y tener una mayor capacidad de reacción.

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Horizonte de Tiempo: Cuatro años

3.1 MISIÓN CORPORATIVA

Somos una empresa de economía mixta de régimen privado comprometida con el desarrollo social y económico del Municipio de Pasto y de la Región Sur principalmente, mediante la implementación de sistemas modernos de prestación del servicio de alumbrado público y actividades afines en los municipios colombianos, orientados por criterios de calidad, equidad, eficiencia, confiabilidad y sostenibilidad, recurriendo a las alianzas estratégicas, con la comunidad, el gobierno y las organizaciones del sector eléctrico.

3.2 VISIÓN CORPORATIVA

SEPAL S.A., será una empresa modelo en la prestación del servicio de alumbrado público, alumbrado navideño y comercialización de energía eléctrica y alternativas, con cobertura y reconocimiento regional y nacional. Nuestros sellos serán la eficiencia, la calidad, la confiabilidad, la innovación y el trabajo en equipo de nuestro personal, así como nuestra capacidad para anticipar y responder oportunamente a los cambios y para crear oportunidades, manteniendo los principios y los valores fundantes.

3.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

a) Objetivos de Crecimiento

- Aumentar la participación en el mercado departamental y regional en un 30% en el año 2010.
- Implementar como áreas estratégicas de negocios, la comercialización de energía y el alumbrado navideño a partir del año 2007, procurando su consolidación en el año 2010.

b) Productividad

- Reducir costos unitarios y globales de producción u operación según análisis de su capacidad y de acuerdo a planeación anual al menos en un 10% hasta el 2009.
- Optimizar los gastos operativos, administrativos, generales, etc., con el fin de apoyar la reducción de costos.

c) Recursos físicos y financieros

- Incrementar los ingresos de la empresa en un 30% hasta el año 2008.
- Mejorar los niveles de endeudamiento en un 30% en el año 2007.

d) Rentabilidad

- Mejorar las condiciones de rentabilidad, incrementando por lo menos en un 20% anual el superávit financiero del año 2005, para los años subsiguientes hasta el 2010.

e) Desempeño global y desarrollo

- Consolidar su desarrollo comercial creando áreas específicas de diseño y de comercialización.
- Desarrollar y poner en marcha un sistema de investigación y desarrollo orientado a la configuración y viabilización de proyectos productivos como la generación y comercialización de energía eléctrica, energías alternativas, y alumbrado navideño.
- Consolidar el posicionamiento en el mercado actual, mediante un permanente control de calidad, y mejoramiento del servicio al usuario, como condición para avanzar en la expansión y la diversificación de productos y mercados.

f) Responsabilidad Social

- Consolidación global de la empresa, con altos niveles de eficiencia, calidad, confiabilidad y reconocimiento, por lo menos en el municipio de Pasto y en la Región Sur en el año 2008.

g) Desarrollo humano

- **G**enerar una actitud permanente de desarrollo del capital humano mediante una adecuada selección de personal, un plan de capacitación y motivación pertinentes y consistentes.

4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MERCADO

4.1 MATRICES

4.1.1 Matriz de política direccional.

Cuadro 18. Matriz MPD SEPAL S.A.

		Capacidad Competitiva de la Empresa					
		4	Alto	3	Medio	2	Bajo
Atractividad Del Mercado	1						
	Alto						
	3						
	Medio		SEPAL S.A.				
	2						
	Bajo						
	1						

Para efectos del análisis del potencial del mercado o el grado de atractividad del mismo hemos tenido en cuenta las siguientes variables:

Cuadro 19. Variables.

Variable de Atractividad	Calificación (1- 4)
1- Número de Competidores	3
2- Regulación Tarifas AP	3
3- Demanda del Servicio	3
4- Expansión de la ciudad	2
5- Inseguridad-Delincuencia	2
Total Promedio	2.6

Los resultados de la matriz anterior, está indicando que según el potencial del mercado y la capacidad o habilidad que tiene SEPAL para competir en su mercado, debería recurrir a estrategias de ataque como:

- **Expansión Con Penetración.** Teniendo como referencia la posición actual de la empresa, se considera que es viable y conveniente para el crecimiento de la misma, proyectarse o expandir el mismo servicio de alumbrado público, al mismo mercado pero en otras áreas geográficas distintas al municipio de Pasto, como pueden ser otros municipios de departamentos vecinos como el Cauca y el Putumayo y eventualmente municipios del hermano país del Ecuador.

- **Desarrollo del Producto.** Partiendo de la posición de la empresa, consideramos que debe aprovechar su capacidad competitiva para implementar otros servicios nuevos, relacionados o afines como la comercialización de energía eléctrica y/o energías alternativas, así como alumbrado navideño para el mercado actual o clientes actuales del municipio de Pasto.

- **Expansión Con Diversificación Concéntrica.** También, la empresa podría desarrollar el negocio del alumbrado navideño, y la comercialización de energía y/o energías alternativas, conquistando nuevos mercados en otras áreas geográficas, que para el caso son las Alcaldías de otros municipios del departamento y de la región sur occidental, sin descartar municipios del vecino país del Ecuador.

4.1.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, PEYEA.

Cuadro 20. Análisis de posición estratégica SEPAL S.A.

a. Estabilidad Ambiental	Calificación							Prom.
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1- Innovación tecnológica					x			
2- Cambios políticos				x				
3- Devaluación				x		x		
4- Inflación								
5- Crecimiento PIB					x			
6- Políticas Gubernamentales					x			
7- Agresividad de la Competencia			x					
Calificación Promedio Del Factor	0	0	2	6	12	5	0	-3.57

b. Fuerza de la Industria	Calificación							Prom.
	0	1	2	3	4	5	6	
1- Tasa de Crecimiento Sector Industrial				x				
2- Barreras de entrada					x			
3- Barreras de Salida				x				
4-Sustitución de Productos								
5-Know How				x				
6-Índices de Productividad					x	x		
Calificación Promedio Del Factor	0	0	0	9	8	5	0	3.66

c. Ventaja Competitiva	Calificación							Prom.
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1-Participación en el mercado		x						
2- Portafolio de Productos								
3- Calidad del Producto								
4- Calidad del Servicio al Cliente								
5- Imagen Corporativa								
6-Capacidad de Respuesta al Cliente								
Calificación Promedio Del Factor								
	0	1	8	0	0	5	0	-2.33

d. Fuerza Financiera	Calificación							Prom.
	0	1	2	3	4	5	6	
1-Apalancamiento Financiero								
2- Apalancamiento Operacional								
3- Liquidez								
4- Capacidad de Capitalizar								
5- Acceso a Crédito								
6- Tasa de Retorno								
Calificación Promedio Del Factor								
	0	0	2	6	16	0	0	4.00

Los resultados entonces son:

$$EA = -3.57$$

$$FI = +3.66$$

$$VC = -2.33$$

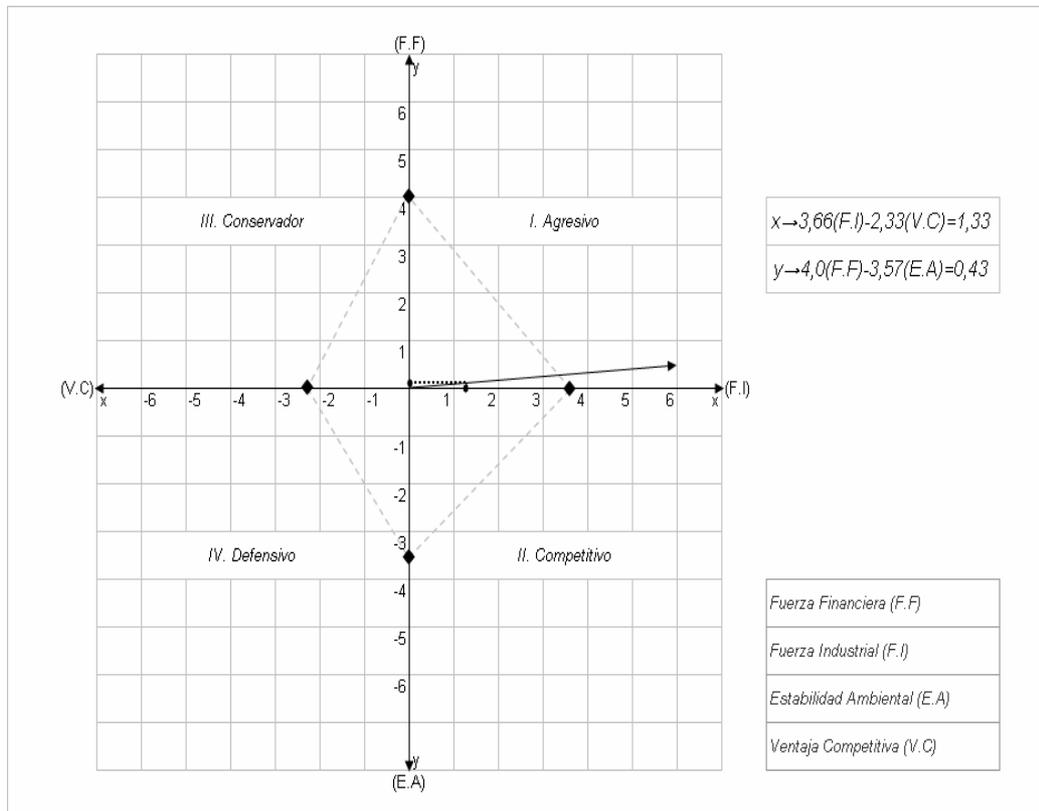
$$FF = +4.00$$

$$\text{Eje Vertical} = 4.00 (FF) - 3.57 (EA) = +0.43$$

$$\text{Eje Horizontal} = 3.66 (FI) - 2.33 (VC) = 1.33$$

Elaborados los resultados de la calificación de la Posición estratégica, se procede a señalar los resultados en cada uno de los ejes del diagrama del PEYEA.

Matriz PEYEA SEPAL S.A.



El análisis realizado anteriormente indica que la posición estratégica de la empresa se encuentra en el cuadrante **Agresivo**, por lo tanto la empresa gracias a su magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efectos de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar o controlar las amenazas externas debe asumir estrategias como **Expansión con Penetración y Diversificación Concéntrica**, y **Desarrollo del Producto** principalmente.

Eventualmente, se puede considerar la posibilidad de implementar la estrategia de **Empresa de Riesgo Compartido y Alianzas Estratégicas**, con el fin de aprovechar la experiencia adquirida de otras empresas del sector y el aporte de recursos que se requieren para incursionar en nuevos negocios, disminuyendo de esa manera el riesgo que esto implica.

4.1.3 Matriz del Boston Consulting Group.

Cuadro 21. Matriz BCG SEPAL S.A.

TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE LA INDUSTRIA (PORCENTAJE)	ALTA	50		
	MEDIA	25	II	I
	BAJA	0	- Alumbrado Publico III	IV
			1 ALTA	0.5 MEDIA
PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO EN LA INDUSTRIA				

El resultado de la matriz anterior ubica a SEPAL S.A., en el cuadrante III, conocido comúnmente como Vacas de Dinero, las cuales tienen una gran parte relativa del mercado pero compiten en una industria de escaso crecimiento. Para nuestro caso por tratarse de una empresa que tiene la concesión por parte del municipio de Pasto para la prestación del servicio de alumbrado público y recibe como contraprestación económica, los ingresos derivados de la facturación y el recaudo de la tasa de alumbrado público, establecida por el Concejo Municipal a partir del año 2004, se constituye en la empresa que tiene la exclusividad en la prestación de este servicio y en consecuencia abarca la totalidad del mercado del municipio de Pasto. Por otro lado en lo que tiene que ver con la tasa de crecimiento de las ventas, esta es relativamente baja, puesto que en el primer año de operaciones la tasa fue del 27.61%, mientras que para el segundo año fue de 17,21%, siendo inferiores al crecimiento esperado de por lo menos un 30%, representando un promedio de crecimiento de las ventas o ingresos para nuestro caso, del 22.41 %. (Ver anexo F).

Es importante resaltar que las vacas de dinero se deben administrar de tal manera, que puedan conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible y en consecuencia se plantean como estrategias a seguir el **Desarrollo del Producto y Expansión con Diversificación Concéntrica y Penetración**. Sin embargo y en consideración a que normalmente las vacas de dinero se van debilitando, la teoría recomienda el **Atrincheramiento**, lo cual consideramos

válido y conveniente para nuestro caso, puesto que significaría fortalecerse en la actividad principal que desarrolla la empresa actualmente.

4.1.4 Matriz Interna-Externa.

Cuadro 22. MATRIZ SEPAL S.A.

		TOTAL PONDERADO DEL EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO DEL EFE	4.0	3.0	2.0	1.0
	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	3.0	IV	V	VI
	Media 2.0 a 2.99			
2.0	VII	VIII	IX	
Bajo 1.0 a 1.99				
1.0				

MEFI = 2.80

MEFE = 2.90

Una vez realizada la matriz IE se concluye que SEPAL S.A., por las razones comentadas anteriormente, ó sea que maneja un solo negocio y tiene la exclusividad en el mercado, y ateniéndonos a sus resultados EFI Y EFE, se ubica en la celda V, lo cual teóricamente implica que se puede administrar mejor con las denominadas estrategias de penetración del mercado y desarrollo del producto. Son dos estrategias comúnmente empleadas para estas situaciones, con lo cual y con base en el conocimiento que tenemos de la empresa y de su entorno se puede plantear que éstas son las estrategias más indicadas para el caso y por cuanto la ubicación en la celda V es alta, puesto que el promedio ponderado de las matrices relacionadas superan el valor medio de 2.5, nos esta indicando una tendencia de acercamiento a la celda II la cual tiene que ver con el concepto "crecer y construir" y las estrategias recomendadas son las intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto), de las cuales,

para nuestro caso y siendo coherentes con el análisis que venimos desarrollando, se considera que igualmente la empresa debe hacer uso de las estrategias denominadas **penetración del mercado y desarrollo del producto**, puesto que la opción de crecimiento que tiene la organización es la de incursionar en zonas geográficas nuevas con el servicio actual y con servicios nuevos pero relacionados.

4.1.5 Matriz de la Gran Estrategia.

Cuadro 23. Matriz GE SEPAL S.A.

		Crecimiento Rápido del Mercado			
		Cuadrante II	Cuadrante I		
Posición Competitiva Débil					
		Cuadrante III	Cuadrante IV		Posición Competitiva Fuerte
			SEPAL S.A.		
		Crecimiento Lento del Mercado			

Esta matriz igual que las anteriores es un instrumento para la formulación de estrategias alternativas. En efecto todas las organizaciones se pueden ubicar en uno de sus cuatro cuadrantes estratégicos. La ubicación de la empresa corresponde al cuadrante IV, lo que significa, que existe una posición competitiva fuerte en una industria de crecimiento lento y que es posible incursionar en actividades afines con un crecimiento más promisorio. Si bien los flujos de dinero no son tan grandes, si es poca la necesidad de crecimiento interno por lo cual se retoma como convenientes las estrategias de **Diversificación Concéntrica y de Constitución de Empresas de Riesgo Compartido**.

4.1.6 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

Cuadro 24. Matriz MCPE SEPAL S.A.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	EXPANSION CON PENETRACION		EXPANSION CON DIVERSIFICACION		DESARROLL DEL PRODUCTO	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS							
1. Calidad y oportuna prestación del servicio	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
2. Sistema tarifario equitativo y equilibrado	0.10	2	0.20	-	-	2	0.20
3. Sistema operativo ágil y flexible	0.05	3	0.15	-	-	1	0.05
4. Bajos costos operativos o de producción	0.15	4	0.60	-	-	-	-
5. Cultura de servicio al cliente	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
6. Gerencia participativa	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
7. Expansión permanente del servicio	0.05	4	0.20	-	-	1	0.05
8. Capacidad de endeudamiento	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
9-Exclusividad en la prestación del servicio	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
DEBILIDADES							
1. Suministro de energía, Facturación y recaudo dependientes	0.10	-	-	-	-	-	-
2. Baja rentabilidad	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Deficiente planificación y control	0.05	-	-	-	-	-	-
4. Deficiente investigación y desarrollo para nuevos productos y servicios.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
5. Alto grado de obsolescencia de tecnología usada en la infraestructura	0.05	3	0.15	3	0.15	-	-
OPORTUNIDADES							
1. Ubicación geográfica y recurso agua	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
2. Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Disponibilidad de Créditos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
4-Actitud positiva de líderes comunitarios frente a la empresa	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
5- TLC	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6-Reciente decreto alumbrado público.	0.05	3	0.15	-	-	-	-
AMENAZAS							
1. IPC – IPP	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2. Conflicto armado	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3. Gremios y grupos de presión	0.05	-	-	-	-	-	-
4-Incremento anormal del precio de la energía eléctrica	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
TOTAL			4.85		4.15		4.20

4.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA

El resultado nos indica que la diferencia de atractividad entre las tres estrategias analizadas son mínimas, y que el resultado total, si consideramos que distintos factores no puntuaron, adquiere mayor significación, razón por la cual se considera que las tres estrategias son viables y aconsejables para el desarrollo y crecimiento de la empresa, las cuales para el caso, hacen referencia a lo siguiente:

- **Expansión Con Penetración.** Proyectar o expandir el mismo servicio de alumbrado público, al mismo mercado pero en otras áreas geográficas distintas al municipio de Pasto, como pueden ser otros municipios de departamentos vecinos como el Cauca y el Putumayo y eventualmente municipios del hermano país del Ecuador.

- **Desarrollo del Producto.** Implementar otros servicios nuevos, relacionados o afines como la comercialización de energía eléctrica y/o energías alternativas, así como alumbrado navideño para el mercado actual o clientes actuales del municipio de Pasto.

- **Expansión Con Diversificación Concéntrica.** También, la empresa podría desarrollar el negocio del alumbrado navideño, y la comercialización de energía y/o energías alternativas, conquistando nuevos mercados en otras áreas geográficas, que para el caso son las Alcaldías de otros municipios del departamento y de la región sur occidental, sin descartar municipios del vecino país del Ecuador.

5. PLAN DE ACCIÓN

Siguiendo la metodología de la planeación estratégica, se trabajará la operativización de los objetivos corporativos, mediante dos proyectos básicos, los que hemos decidido planificarlos como tales, dada la magnitud y la complejidad de los mismos. Además estos dos proyectos recogen la totalidad de los objetivos corporativos planteados para el direccionamiento de la empresa.

Cuadro 25. Proyecto a) EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS

Objetivos Corporativos a los que contribuye: De Crecimiento (1,2), Recursos Físicos y Financieros (1,2), De Rentabilidad (1), De Responsabilidad Social (1)					
Descripción del Proyecto: Se busca implementar en la empresa otras áreas de negocios, como son la comercialización de energía y/o energías alternativas y el alumbrado navideño, pensando tanto en el mercado actual como en otros mercados y otras áreas geográficas, en procura de prestar mejores servicios con criterio de responsabilidad social y de aumentar los ingresos de la organización.					
Objetivo del Proyecto: Desarrollar nuevos productos direccionados al mercado actual y a mercados nuevos.					
Estrategias	Tareas	Metas y Tiempo	Responsable	Recursos	Indicadores
Contratar un Consultor para elaboración de proyectos específicos	Definir términos de referencia para contratos	Elaborar tres proyectos en un año	Gerencia y Departamento Técnico	Internet, teléfono, asistencia secretarial, salón de reuniones	Proyectos debidamente elaborados
Investigación de mercados	Encuestas clientes activos y clientes potenciales	Realizar una encuesta de investigación al año	Oficina de atención al cliente	Encuestas, Internet, visitas, documentos de mercadeo, documentos de competitividad	No. De encuestas realizadas
Socialización de los proyectos	Reuniones con trabajadores, Junta Directiva, accionistas	Realizar tres reuniones en tres meses	Gerencia y Consultor	Salón de reuniones, video beam, refrigerios,	No. De reuniones realizadas/No. De encuestas programadas
Gestión alianzas estratégicas	Contactos con comercializadoras y/o generadoras de energía y productores – comercializadores de alumbrado público navideño	Realización de tres alianzas estratégicas en un año	Gerencia y Departamento Técnico y de Finanzas	Transporte, viáticos, Internet, teléfono, gastos de representación	Alianzas estratégicas viabilizadas

Cuadro 26. Proyecto b) MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA E IMPLEMENTACIÓN PLAN CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Objetivos Corporativos a los que contribuye: De Productividad (1,2), Recursos Físicos y Financieros (3), Desempeño Global y Desarrollo (1, 2,3), Responsabilidad Social (1), Desarrollo Humano (1).					
Descripción del Proyecto: Implementar software y hardware, en procura de lograr una actualización tecnológica y al tiempo adelantar el proceso de implementación de un sistema de control total de calidad					
Objetivo del Proyecto: Actualizar todos los procesos operativos y administrativos con base en la nueva tecnología y el control total de calidad con miras a lograr la certificación.					
Estrategias	Tareas	Metas y Tiempo	Responsable	Recursos	Indicadores
Sistematización de Procesos	Contratar Asesor en Sistemas Adquisición equipos de computo y software necesarios.	Sistematizar el 50% de procesos en un año y el 100% en dos años	Gerencia	Computadores manuales, discos, compactos, disquetes, software	No. Procesos sistematizados/No. Total de procesos
Actualización equipos procesos operativos	Modificar términos de referencia para contratación de equipos. Cotizar equipos en el mercado Nal. e Internal.	Lograr total modernización de equipos en dos años	Gerencia Departamento Técnico	Teléfono, Internet, Catálogos	No. Equipos actualizados/No. Total de equipos contratados
Diseño e implementación control total de calidad	Contratar Consultor. Reuniones periódicas distintos grupos de trabajo	Plan control total de calidad implementado en dos años	Gerencia Departamento Contable y Departamento Técnico	Consultor, asistente, salón de reuniones, equipos de computo, Internet	% del plan implementado

5.1 PRESUPUESTO

Para el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa SEPAL S.A., se van a tener las siguientes consideraciones:

- Ejecución del plan en un periodo de cuatro años
- Recursos económicos disponibles para su ejecución muy limitados
- Cultura organizacional resistente al cambio

Se va a discriminar los gastos siguiendo el mismo esquema propuesto en la Matriz de estrategias y plan de acción del capítulo anterior, así:

Cuadro 27. Expansión y Diversificación de Productos y Mercados

ACTIVIDAD PROPUESTA	PRESUPUESTO
Definir términos de referencia para contratos y costo de los mismos.	21.000.000
Encuestas clientes activos y clientes potenciales	2.000.000
Reuniones con trabajadores, Junta Directiva y Accionistas	1.000.000
Contactos con comercializadoras y/o generadoras de energía y productores-comercializadores de alumbrado público navideño.	5.000.000
TOTAL	29.000.000

Cuadro 28. Modernización Tecnológica e Implementación Plan Control Total de Calidad

ACTIVIDAD PROPUESTA	PRESUPUESTO
Contratar Asesor en Sistemas	7.000.000
Adquisición equipos de computo y software necesarios	30.000.000
Modificar términos de referencia para contratación de equipos área operativa	500.000
Cotizar equipos en el mercado nacional e internacional	500.000
Contratar Consultor en Calidad	20.000.000
Reuniones periódicas distintos grupos de trabajo	2.000.000
TOTAL	60.000.000

El valor total del presupuesto para la ejecución del plan estratégico de la empresa SEPAL S.A., para el año 2007 es de Ochenta y Nueve Millones de Pesos (\$89.000.000).

5.2 DIFUSIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Como se relacionó en el marco teórico, en esta etapa es fundamental que toda la organización tenga el pleno conocimiento del plan estratégico que se pretende desarrollar, a fin de que todos puedan intervenir y colaborar activamente del mismo. Por lo tanto se efectuará una especie de mercadeo interno de dicho plan en la búsqueda de los siguientes objetivos:

- Consolidar el proceso de comunicación interno de la organización
- Estimular el compromiso de los colaboradores
- Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica y de calidad.
- Propiciar el trabajo en equipo
- Facilitar el proceso de monitoreo y retroalimentación de lo planeado

Estos objetivos básicos de la difusión y la alineación se van a lograr bajo un esquema de alineamiento integral en donde se tenga una visión compartida y en la cual los procesos, las estrategias, los colaboradores y los clientes estén en la misma sintonía. Para el efecto, se realizarán las siguientes tareas:

- Realización de eventos y talleres especiales para todos los miembros de la organización a realizarse en el primer trimestre del año 2007
- Capacitaciones básicas a los trabajadores en temas relacionados con la planeación.
- Asesorías directas o personalizadas en los temas específicos de cada área,

como sistema operativo, formas de comercialización, control de la calidad, etc.

- Reuniones de evaluación y control tanto de comprensión de lo que se está realizando, como de las labores efectuadas.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoreo del plan, puedan facilitarse los reprocesos y divulgarse de igual manera los logros, limitaciones y avances de este.

El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad de todos los integrantes de la organización.

6. ÍNDICES DE GESTIÓN

6.1 PERSPECTIVA EXTERNA O DEL ENTORNO

Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos, sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de la organización

Se propone aquí un monitoreo de las siguientes variables del entorno:

- Comportamiento del IPC-IPP
- Tasas de Interés

6.2 PERSPECTIVA COMPETITIVA

Conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores. Por tanto, son indicadores que determinan la permanencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio.

6.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

- **Índice de valor agregado.**

EVA = Utilidad de Operación Neta Después de Impuestos – Costo de capital.
Representa el valor agregado a los accionistas al generar utilidades que exceden el costo del capital invertido por los mismos accionistas y el costo del capital pagado al sector financiero, a proveedores y demás acreedores.

• **Índices de Rentabilidad.**

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Periodicidad: Anual
Meta: 12%

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Periodicidad: Anual
Meta: 6.5%

$$\text{Rendimiento Sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$$

Periodicidad: Anual
Meta: 4.5%

• **Índices de Liquidez.**

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

Periodicidad: Anual
Meta: \$600.000.000

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activos Corriente}}{\text{Pasivos Corriente}}$$

Periodicidad: Anual
Meta: 2.5%

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Periodicidad: Anual
Meta: 2.5%

• **Índices de Endeudamiento**

$$\text{Razón de la Deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Periodicidad: Anual
Meta: 40%

Nivel de Endeudamiento= $\frac{\text{Total Pasivos con Terceros}}{\text{Total Activos}}$

Periodicidad: Anual

Meta: 40%

6.4 PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE

Conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

6.4.1 El cliente.

- Índice de Satisfacción de Clientes

Numero de Clientes Satisfechos

$\frac{\text{Numero de Clientes Satisfechos}}{\text{Numero de Clientes atendidos}}$

Periodicidad: Anual

Meta: 90%

6.4.2 La comercialización.

- Efectividad Comercial

EC = $\frac{\text{Ventas Presupuestadas}}{\text{Ventas Ejecutadas}}$

- Productividad Comercial

PC = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$

- Eficacia en ventas

EV = $\frac{\text{Clientes Activos}}{\text{Clientes en cartera}}$

6.5 PERSPECTIVA INTERNA

Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente.

6.5.1 Procesos Gerenciales.

- El Direccionamiento Estratégico

$$DE = \frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas}}{\text{Número de Actividades Programada}} =$$

- La Toma de Decisiones

$$TD = \frac{\text{Número de Decisiones Estratégicas Tomadas}}{\text{Total de Decisiones Estratégicas Tomadas}}$$

- La Asignación de Recursos

$$AR = \frac{\text{Total de Recursos Presupuestados por Áreas}}{\text{Recursos Asignados por áreas}}$$

- La Inversión de Capital

$$IVC = \frac{\text{Inversión de Capital Ejecutada}}{\text{Inversión de Capital Presupuestada}} =$$

- El Control de Gestión

$$CG = \frac{\text{Índices de Gestión Satisfactorios}}{\text{Total de Índices Evaluados}} =$$

6.5.2. Procesos Operativos.

- El Proceso Eficiencia Proveedores

$$PEP = \frac{\text{Total pedidos realizados}}$$

Número de Pedidos Satisfechos

- El Proceso de Producción

$I_{Pr.} = \frac{\text{Producción Ejecutada}}{\text{Costo Planeado}}$

I. Costo = $\frac{\text{Costo por Periodo de Producción}}{\text{Costo Planeado}}$

6.6 PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL

Entendida como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

Son áreas sujetas a medición en esta perspectiva:

- Los procesos de Participación de los Colaboradores

I de Particip. = $\frac{\text{Número de Sugerencias Recibidas}}{\text{Total de Empleados}}$

- Índices de Referenciamiento Competitivo. Benchmarking.

IRComtvo. = $\frac{\text{Desempeño de la Empresa por Indicador}}{\text{Patrones de Desempeño del Líder}}$

6.7 PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.

- Índice de Generación de Empleos Directos
- Índice de Contribución a la Generación de empleos indirectos
- Inversión en la conservación del medio ambiente
- Inversión en el bienestar de la comunidad
- Inversión en el bienestar de los empleados
- Contribución al PIB
- Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de colaboradores
- Contribución a la calidad de vida de la comunidad
- Índice de participación en la comunidad

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- En lo observado a través de este trabajo de planeación estratégica de la empresa SEPAL S.A., se puede concluir que la misma se encuentra en un proceso de consolidación, buscando mejores niveles de eficiencia, calidad, confiabilidad y reconocimiento que le permite visionar otras alternativas de negocios, en procura de su crecimiento y desarrollo, como una organización altamente competitiva con un alto sentido de responsabilidad social, con sus usuarios, accionistas y con la sociedad en general.
- Se desprende, del mismo análisis, la identificación de debilidades y fortalezas, igual que las oportunidades y amenazas de la empresa, que le ofrecen a la misma un claro panorama para orientar su acción en el cumplimiento de su misión y su visión estratégica.
- La socialización y la ejecución del presente plan por parte de la Dirección, y en general, de su talento humano, como principal recurso de la empresa, será el eje principal para que el Plan Estratégico tenga el éxito esperado.
- La Gerencia participativa y con liderazgo con la que se ha orientado la empresa hasta el momento debe mantenerse y desarrollarse como un puntal determinante en el proceso de ejecución del Plan Estratégico.
- Por último, cabe destacar que el planteamiento de las diversas estrategias para el desarrollo de esta empresa serán letra muerta, de no encontrar el eco necesario en la Junta y el equipo directivo y el conocimiento por parte de todos los miembros de la organización, del verdadero alcance que puede representar poner en marcha un trabajo organizado, con objetivos y metas claras, como el que se presenta en esta oportunidad.

7.2 RECOMENDACIONES

- La principal recomendación para una empresa que visualiza unas metas ambiciosas, es su permanente disposición al cambio, la confianza, el entusiasmo, el trabajo en equipo, de allí que el mejor punto de partida debe ser el fortalecimiento de la cultura organizacional, como soporte básico para mantenerse y avanzar. Esto implica creer en la verdadera capacidad de su recurso humano, que con un buen liderazgo puede desarrollar todo su potencial de creatividad y producción.
- Aprovechar al máximo las oportunidades o las ventajas que posee, como empresa exclusiva para la prestación del servicio de alumbrado público en el municipio de Pasto como soporte para arriesgarse e incursionar en nuevos negocios orientados al mismo y a otros mercados en áreas geográficas distintas.
- Observar permanente y cuidadosamente los movimientos del macro ambiente externo, en donde se presentan día a día innumerables cambios que afectan directa o indirectamente nuestro entorno, y en ese sentido se debe adelantar un estudio detenido de competitividad del sector eléctrico con énfasis en el sub-sector del alumbrado público y la comercialización de energía.
- Adelantar un estudio de mercado en relación con la comercialización de energía eléctrica y de alumbrado navideño en las áreas geográficas de mayor interés para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN, Jesús. Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad) Colombia: 3R Editores, 1999.

BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando NARVAEZ RAMÍREZ, Guillermo. Gerencia Estratégica. Pasto: Ediciones Páginas Libres, 1998

CASTILLO, Nelson y Gabriel Rodríguez: Elementos para el seguimiento y control de la gestión, Caracas, Instituto Venezolana de Planificación (IVEPLAN) 1997.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, 5 ed. México: Impresora Roma, 1997.

GOODSTEIN, Leonard. TIMOTHY, Nolan PFEOFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: Editorial, McGRAW-HILL/ Interamericana, 2003.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan estratégico de desarrollo de Nariño 1998-2000. San Juan de Pasto: Departamento administrativo de planeación.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan De Desarrollo De Nariño 2004 2008.

KAPLAN, Robert y David NORTON: Cómo utilizar el cuadro de mando Integral, Barcelona. España: Editorial Gestión 2000 S.A., 2001

EL TREBOL LTDA. Servicios públicos domiciliarios ley 142, 143 DE 1994. Bogotá, 2004.

MENDEZ, Carlos. Metodología de Investigación para la administración empresarial.

MIKLOS, T. y TELLO, María: Planeación Prospectiva. (Una estrategia para el diseño del futuro). México: Limusa Noriega Editores, 2000.

MUNDO ELÉCTRICO COLOMBIANO. La nueva ley eléctrica. En: El informativo No.2, (2003). VOL. 8 No.17 Agosto-Octubre 1994.

PBEST ASESORES / CEPLAN. Diagnostico de competitividad para el departamento de Nariño, 1998.

PEREZ, Juan F. Control de la gestión empresarial. España: ESIC, 2000.

POPE L., Jeffrey. Investigación de Mercados. Bogotá: Norma, 1984.

SERNA GOMEZ, Humberto. Estrategia; Planeación y gestión estratégica: teoría, metodología. Bogotá: 3R Editores, 1997.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma S. A, 2002.

SOLARTE, Esparza Ernesto, Como orientar su empresa hacia el servicio al cliente. Bogotá, 1988.

TREJOS, Sotto Alexander. Alumbrado Publico Municipal. 2ª ed. Bogotá: Impretec Ltda, 2002.

VILLAMIZAR A, Rodrigo, MONDRAGÓN A, Juan Carlos. Zenshi, Lecciones de los países del Asia- Pacífico en tecnología productividad y competitividad, Bogotá: Norma.

ANEXOS

**ANEXO A.
ACUERDOS DE CREACIÓN DE
SEPAL S.A. CONCEJO MUNICIPAL
DE PASTO.**

**ANEXO B.
ACUERDOS FIJACIÓN TARIFAS DE
LA TASA DE ALUMBRADO PÚBLICO
CONCEJO MUNICIPAL**

**ANEXO C.
ANÁLISIS BALANCE GENERAL A 31
DE DICIEMBRE DEL 2006.**

**ANEXO D.
INFORME CONTRALORÍA
NACIONAL DIVERSIDAD TARIFAS
ALUMBRADO PÚBLICO**

**ANEXO E.
DECRETO REGLAMENTARIO
ALUMBRADO PÚBLICO NIVEL
NACIONAL No. 2424 DE 2006.**

**ANEXO F.
INFORMES INGRESOS AÑOS 2004 A
2006 SEPAL S.A.**

ANEXO G. ENCUESTA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO-ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
ENCUESTA DE OPINIÓN DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE
ALUMBRADO PÚBLICO DEL MUNICIPIO DE PASTO SEPAL S.A.**

Primer Apellido		Segundo Apellido		Nombres	
Edad	Cédula de Ciudadanía No.			Expedida en:	

Dirección Residencia		Barrio		Estrato	Teléfono

1-¿Sabía usted que SEPAL S.A. es la empresa que presta actualmente el servicio de alumbrado público en el municipio de Pasto?		
NO SABE		
SI SABE		
NO RESPONDE		

2-¿Considera usted que el servicio de alumbrado público en La ciudad de Pasto en el último año, es :		
BUENO		
REGULAR		
MALO		
NO EXISTE		
NO RESPONDE		

3-¿Considera usted que el servicio de alumbrado público en su barrio es:		
BUENO		
REGULAR		
MALO		
NO EXISTE		
NO RESPONDE		

4-¿Considera usted, que el alumbrado navideño ofrecido por SEPAL S.A. en los dos últimos años es:		
BUENO		
REGULAR		
MALO		
NO SABE		
NO RESPONDE		

5-¿Cómo califica la atención recibida por SEPAL S.A. ante sus quejas, solicitudes o reclamos?		
BUENO		
REGULAR		
MALO		
NO EXISTE		
NO RESPONDE		
6-¿Qué sugerencias quisiera aportar para mejorar el servicio de alumbrado público?		
1.		
2.		
3.		

