

Planeación estratégica de la Electrificadora de Santander de Bucaramanga

Silvia Natalia Bautista Duarte, Ingrid Tatiana Pedreros Gómez

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director

Juan Camilo Gutiérrez

Doctorado en ciencias administrativas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias económicas, administrativas y contables

Administración de empresas

2022

Contenido

Introducción.....	6
1. Planeación estratégica de la Electrificadora de Santander de Bucaramanga.....	7
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general, determinar una planeación estratégica ajustada a las necesidades de la empresa ESSA en Bucaramanga.	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
2. Marco referencial.....	10
2.1 Marco teórico	10
2.1.1 Planeación estratégica	10
2.1.2 DOFA	10
2.1.3 Direccionamiento estratégico	11
2.1.4 Estrategia	11
3. Identificación de la empresa.....	11
3.1 Nombre de la empresa.....	11
3.2 Misión.....	12
3.3 Visión.....	12
4. Antecedentes.....	16
5. Método	17
6. Conclusiones	23
Referencias.....	25

Lista de figuras

Figura 1. <i>Portafolio de servicios de la ESSA</i>	12
Figura 2. <i>Diagnóstico externo: análisis PESTEL</i>	13
Figura 3. <i>Diseño metodológico</i>	17
Figura 4. <i>Análisis factores internos-Matriz EFI</i>	18
Figura 5. <i>Factores Generales</i>	20
Figura 6. <i>Matriz DOFA</i>	20
Figura 7. <i>Ponderación Matriz DOFA</i>	21
Figura 8 <i>Indicadores Estratégicos</i>	23

Resumen

La Electrificadora de Santander es una empresa Santandereana que se encuentra filiada al grupo empresarial EPM que a través de sus estrategias corporativas busca un direccionamiento estratégico orientado a la gestión corporativa y competitiva para lograr sus proyecciones a corto, mediano y largo, su estrategia se basa en cuatro componentes que son: el propósito, la identidad, la acción y los resultados; todos ellos soportados por el modelo de sostenibilidad que es la base fundamental para orientar su desarrollo y focaliza la acción de los negocios en el mercado desarrollando propuestas de valor, por ella la ESSA optó por la forma de enfrentar un cambio repentino para todo el mundo, la pandemia por Covid-19, donde a comienzos del año 2020 se tuvo que tener todas las restricciones indicadas por el gobierno, por ello, con el objetivo de seguir cumpliendo con la responsabilidad que tiene la empresa en proveer la energía a todos los hogares bumangueses, le apuesta a continuar impulsando para mejorar los indicadores de productividad, que va por un buen camino, pero aún se esmera por conseguir que más personas tengan oportunidades de empleo, la cual el presente proyecto pretende determinar una planeación estratégica ajustada a las necesidades de la ESSA por medio de un estudio no experimental con enfoque cuantitativo a través de las matrices EFI y DOFA con el fin de lograr un análisis completo proponiendo estrategias e indicadores que permitan medir su desempeño y respuesta frente a sus amenazas y oportunidades.

Palabras clave: planeación estratégica, FODA, PESTEL, proyecto, dirección

Abstract

The Electrificadora de Santander is a Santanderean company affiliated with the EPM business group that through its corporate strategies seeks a strategic direction oriented to corporate and competitive management to achieve its projections in the short, medium and long term, its strategy is based on four components that are: purpose, identity, action and results; all of them supported by the sustainability model that is the fundamental basis to guide their development and focuses the action of companies in the market developing value proposals, for this ESSA opted for the way to face a sudden change for the whole world, the Covid -19, where at the beginning of 2020 all the restrictions indicated by the government had to be complied with, therefore, with the aim of continuing to fulfill the responsibility that the company has in providing energy to all homes in Bumanga, commitment to continue promoting to improve productivity indicators, which is on the right track, but still strives to ensure that more people have employment opportunities, for which this project aims to determine a strategic planning adjusted to the needs of the ESSA through a non-experimental study with a quantitative approach through the EFI and DOFA matrices to achieve a complete analysis or proposing strategies and indicators to measure its performance and response to its threats and opportunities.

Keywords: strategic planning, DOFA, PESTEL, project, direction

Introducción

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar la planeación estratégica de la empresa Electrificadora de Santander Bucaramanga (ESSA) para aumentar su productividad después de la crisis de la pandemia aprovechando el teletrabajo como oportunidad de crecimiento organizacional, la cual se utilizaron las de las herramientas DOFA, matriz EFI y PESTEL para identificar las variables internas y externas de la misma que permiten obtener una información general de la situación de la empresa actual y proponer indicadores estratégicos.

1. Planeación estratégica de la Electrificadora de Santander de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

La ESSA de Santander es una empresa que opera principalmente en el sector eléctrico y filiada con el Grupo Empresarial EPM dedicada a la prestación de los servicios públicos de generación, distribución, transmisión, comercialización de energía y actividades conexas, en ochenta y siete municipios de Santander, dos de Bolívar, cuatro del sur del Cesar y uno de Norte de Santander. Sus productos y servicios están dirigidos a todos los estratos residenciales; a los sectores comercial, industrial, oficial, alumbrado público, en las modalidades regulada y no regulada. Para desarrollar su objeto social y satisfacer a sus grupos de interés por la cual ESSA desarrolla una infraestructura que le permita cumplir con los estándares de calidad y con las demás normas técnicas y regulatorias establecidas por autoridades competentes.

Así mismo, la ESSA busca un direccionamiento estratégico orientado a la gestión corporativa y competitiva para lograr sus proyecciones a corto, mediano y largo, su estrategia se basa en cuatro componentes que son: el propósito, la identidad, la acción y los resultados; todos ellos soportados por el modelo de sostenibilidad que es la base fundamental para orientar su desarrollo y focaliza la acción de los negocios en el mercado desarrollando propuestas de valor y modelos de negocio consistentes con las necesidades de sus clientes y usuarios, y la estrategia funcional apoyando a los negocios, brindando servicios de alto valor representados en dotar a los productos y servicios que éstos ofrecen, de eficiencia y diferenciación, haciendo de la planeación un proceso continuo y parte natural de la cultura organizacional, en este sentido, resulta esencial contar con unos elementos de estrategia claramente definidos y entendidos por todo el Grupo EPM, de manera que se posibilite la focalización de esfuerzos a lo largo de la organización y que dichos

elementos se conviertan en referentes para la toma de decisiones en todos los niveles, de acuerdo con la filosofía y con el propósito y la dirección que se le quiere dar al mismo y que a pesar de las adversidades que ha traído la pandemia, la desestabilización económica la ESSA afianzado aún más la tecnología para generar progreso y prosperidad a la región (ESSA, 2022).

Dicho lo anterior, a través de sus estrategias corporativas, ESSA optó por la forma de enfrentar un cambio repentino para todo el mundo, la pandemia por Covid-19, donde a comienzos del año 2020 se debió tener todas las restricciones indicadas por el gobierno, por ello, con el objetivo de seguir cumpliendo con la responsabilidad que tiene la empresa en proveer la energía a todos los hogares bumanguenses, ESSA tuvo que adaptarse rápidamente. De esta manera, luego de haber pasado por dos años de confinamiento, actualmente, ESSA le apuesta a continuar impulsando el teletrabajo, y es algo en lo que se sigue trabajando, esto para mejorar los indicadores de productividad, que va por un buen camino, pero aún se esmera por conseguir que más personas tengan oportunidades de empleo, incluidas aquellas con algún tipo de discapacidad, a la que les favorecía trabajar con esta modalidad de teletrabajo (ESSA, 2022).

A partir de lo anterior se propone el proyecto “Planeación Estratégica de la Electrificadora de Santander de Bucaramanga”.

1.2 Justificación

La planeación estratégica organizacional es importante ya que permite definir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, por lo que es considerada un recurso clave para impulsar el crecimiento de la organización de una empresa, se consideran un conjunto de acciones que se ejecutarán en los diferentes negocios en que participa y la visión consolidada de cómo las áreas de soporte aportarán al cumplimiento de las metas de la empresa las cuales se deben actualizar anualmente considerando los cambios del entorno y su impacto en la Estrategia de la organización,

así como los nuevos proyectos e iniciativas que permiten su materialización, esto se lleva a cabo con todo el equipo de trabajo y la Junta Directiva, para determinar los planes, se considera las necesidades y expectativas de los grupos de interés, cultura, información, tecnología, procesos y organización dándole orden sistémico a la manera como se planifican los recursos y se orienta su evolución ante cambios del entorno, asimismo para la construcción de los modelos de los negocios se tiene que tener en consideración el análisis del entorno, el desempeño organizacional haciendo énfasis en los que puedan impactar el éxito de las propuestas de valor, las expectativas de los clientes, las nuevas tendencias impuestas por el mercado con la perspectiva de generación de valor, que es de resultado, recoge los beneficios de aplicar las capacidades que la organización posee en una oferta de valor atractiva, en términos de productividad, rentabilidad y crecimiento (ESSA, 2022).

Esto se hace indispensable, ya que guiará a la empresa por medio del modelo de planeación estratégica del análisis DOFA. Por ello, a través de lo mencionado, se espera recolectar información sobre los factores característicos de la empresa tanto a nivel externo como interno, con el fin de que el protagonista y el beneficiado de esta planeación estratégica sea la Electrificadora de Santander.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general, determinar una planeación estratégica ajustada a las necesidades de la empresa ESSA en Bucaramanga.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa ESSA.
- Realizar un diagnóstico externo de la empresa ESSA.
- Realizar las variables características de la empresa ESSA.
- Realizar un cuadro de mando integral de la empresa ESSA.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 Planeación estratégica

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización” (Hernández, 2020).

2.1.2 DOFA

Es una herramienta administrativa que permite analizar la situación actual de la empresa con respecto a las condiciones internas de la empresa y el contexto externo que la puede afectar, es un método de análisis empresarial, que permite mirar la empresa desde el exterior como si fuéramos observadores neutrales, para evaluar las condiciones actuales de la empresa. Gráficamente es posible presentar las situaciones que hace fuerte a la empresa, las que pueden ser una amenaza, las que la hacen débil, y las que representan una oportunidad para aprovechar. De

esa manera la administración puede conocer la situación real de la empresa, y se puede priorizar las decisiones pertinentes (Gerencie, 2022).

2.1.3 Direccionamiento estratégico

Es un modelo e instrumento metodológico por medio del cual se definen insumos básicos para la planeación estratégica de la entidad, ya que plantea un proceso sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones. Con este modelo se podrá definir un conjunto de políticas, estrategias (objetivos marco) y factores (objetivos específicos para dar cumplimiento a cada estrategia) que se constituyen como los ejes sobre los que se establecen indicadores para medir su grado de cumplimiento, esfuerzos y metas a mediano o largo plazo, así como las acciones para llevarlas a cabo, fortaleciendo la cultura de la innovación con miras a, sofisticar los procesos y mejorar la sostenibilidad y competitividad de la organización. Este se materializa en el Plan Estratégico (Minciencias, 2021).

2.1.4 Estrategia

“Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de las organizaciones necesario estimar plazos de acción, indicadores de seguimiento, metas y responsables” (Orellana, 2019).

3. Identificación de la empresa

3.1 Nombre Electrificadora de Santander S.A-ESSA.

3.2. Misión

Nuestro Grupo EPM existe para “Contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor”. El propósito acoge la Arquitectura para un mundo mejor , que convoca liderazgos corporativos capaces de conciliar los objetivos de negocio con prioridades del desarrollo humano sostenible, reconociendo la interdependencia entre los grupos de interés y la sostenibilidad, la relevancia de las alianzas y las acciones colectivas, apoyados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 y en el respeto a los principios universales en derechos humanos, medio ambiente, derechos laborales y anticorrupción.

3.3. Visión

En 2025, el Grupo EPM estará creciendo de manera eficiente sostenible e innovadora; garantizando el acceso a los servicios que preste en los territorios donde esté presente, al 100% de la población; protegiendo 137 mil nuevas hectáreas de cuencas hídricas, además de las propias, con una operación carbono neutral y generando \$12.6 billones de EBITDA.).

Negocios atendidos por las empresas operativas del grupo: generación, transmisión y distribución de energía.

Figura 1. Portafolio de servicios de la ESSA

Portafolio	Proyecto /Iniciativa	Descripción y resultado esperado (indicador)	Duración (Fecha inicio y fecha fin)	Presupuesto vigencia 2022-2025	Presupuesto total estimado (caso de negocio)
Portafolio de nuevas líneas de negocio y ofertas comerciales	Movilidad Sostenible ESSA	Con este proyecto se quiere impulsar la utilización de fuentes móviles que utilicen fuentes de alimentación renovables	Continuo	\$831	N.A
	Proyecto SOMOS	Establecer una nueva alternativa de financiación entre los clientes a través de una tarjeta de crédito con el fin de generar un Ebitda de \$81.000 millones en el año 2025 y ampliar portafolio de productos de la financiación actual del Grupo EPM con el fin de incrementar la cartera y la rotación del crédito por cliente	Continuo	\$35.018	N.A
Portafolio de optimización de operaciones (proyectos de desarrollo empresarial)	Otras inversiones	Contratos Aplicativos Canales	Continuo	\$130	N.A
	Nueva Plataforma CIS	Nuevo aplicativo de grupo en donde se manejarán las transacciones comerciales con nuestros clientes y usuarios	Continuo	\$2.073	N.A

*Valores en millones de pesos

Figura 2. Diagnóstico externo: análisis PESTEL.

P _α	E _α	S _α	T _α	E _α	L _α
<i>Político</i> □	<i>Económico</i> □	<i>Social</i> □	<i>Tecnológico</i> □	<i>Ecológico</i> □	<i>Legal</i> □
-La presencia de grupos armados ilegales en el área de influencia a través de conflictos armados por el control de rutas del narcotráfico, contrabando y otros negocios ilícitos en la zona de frontera entre Colombia y Venezuela y la zona de vulnerabilidad para afectaciones sobre la vida de las personas y las operaciones de la organización.¶ ¶ -Los procesos electorales en nuestra región, invitan a guardar la calma del inversionista, y a mantener la posición de alerta○	-Aumentar el portafolio de servicios que impactan la transmisión, distribución y comercialización de energía (Autogeneración, Eficiencia energética, Respuesta de la demanda, Almacenamiento, Medición inteligente, Movilidad sostenible ESSA, Proyecto SOMOS).¶ ¶ -Condiciones socioeconómicas de alto desempleo y aumento en el costo de vida, la informalidad y altos niveles de pobreza, generando dificultades para el pago de los servicios públicos, crecimiento de la cartera y aumento del uso ilegal.○	-Incertidumbre asociada al COVID-19 sigue presente. Aumento de contagios y nuevas medidas de aislamiento retrasan la reactivación de las economías.¶ ¶ La inestabilidad del orden público está presente: las manifestaciones, la inseguridad, las migraciones impactan las actuaciones en los negocios.○	-Tecnología y herramientas para fortalecer la gestión SST.¶ ¶ -Incursionar en innovación tecnológica (redes inteligentes, medida inteligente, diversificar las fuentes de generación y movilidad eléctrica.¶ ¶ -Internet de las cosas y otras tecnologías disruptivas.¶ ¶ -Ciberataques informáticos y a dispositivos inteligentes de la infraestructura eléctrica.○	-El cambio climático impulsa la transformación/transición energética y digital, la descarbonización y por ende la asimilación de la economía circular en nuestras actividades empresariales.¶ ○	-Cambios regulatorios CREG-015 por la cual se establece la metodología para la remuneración de la actividad de distribución de energía en el Sistema Interconectado Nacional, la resolución CREG-030 de 2018 que establece las reglas para que los usuarios del servicio de energía eléctrica puedan producir energía y venderla al Sistema Interconectado Nacional, y la resolución○

- *En el ámbito político*

Se puede analizar que los procesos electorales en nuestra región, invitan a guardar la calma del inversionista, y a mantener la posición de alerta ante potenciales posiciones populistas que impactan las operaciones presentes y futuras del Grupo empresarial, así mismo, como la presencia de grupos ilegales armados.

- *En el ámbito económico*

Aumentar el portafolio de servicios que impactan la transmisión, distribución y comercialización de energía global proyectó una gran recuperación para los años 2021 y 2022, a pesar del comportamiento cíclico de los picos del Covid, cada vez más apaciguados por el avance de la vacunación. Es así que se espera que el PIB mundial pase de un decrecimiento de -3,5% en el 2020 a una tasa de crecimiento promedio mundial de 5.5.% Las condiciones financieras internacionales favorables, por políticas monetarias ampliamente expansivas en economías desarrolladas y la demanda externa se recupera

- *En el ámbito social*

El mundo está en proceso de generar efecto rebaño con la vacunación contra el Covid-19 definirá su perspectiva de crecimiento económico y social, que se ha rezagado dejando mayores brechas sociales y económicas, altos déficits fiscales, mayor pobreza, entre ellos el de acelerar la recuperación del empleo. También el Covid-19 nos deja un mundo más digitalizado, mayor trabajo en casa. Las transformaciones de la y de la era digital no aseguran por sí mismas un balance positivo en la convergencia del desarrollo también se ve una inestabilidad de orden público presente: las manifestaciones, la inseguridad, las migraciones impactan las actuaciones en los negocios.

- *En el ámbito tecnológico*

ESSA establece e implementa una estrategia de tecnología que garantice la consistencia, racionalidad e integración en el Grupo Integra plataformas tecnológicas, gestionando adecuadamente los riesgos y optimizando los costos operacionales a través de la gestión de proveedores de soluciones tecnológicas de Grupo, buscando economías de escala, gestión del conocimiento y reducción de costos. Establece centros de competencia consolidados para las principales plataformas tecnológicas del Grupo, con el fin de apalancar su desempeño, mejora e innovación.

- *En el ámbito ecológico*

ESSA busca la Protección Hídrica, logró un acumulado total desde el 2016 de 97,527 hectáreas, con un cumplimiento del 138%, gracias a la gestión en EPM y en CHEC. A julio de 2022 continúa el buen nivel de ejecución con casi 103 mil hectáreas, con un cumplimiento del 105% en las mediciones de Carbono para mitigar el Cambio climático con iniciativas del negocio alineadas con la mitigación y adaptación al cambio climático están encaminadas a lograr un nivel sostenido de crecimiento, anticipando y gestionando los riesgos asociados a las variables climáticas en la organización: Plan Renovación Flora Urbana: Siembra y mantenimiento árboles en tramos puntos de atención para calidad del servicio.

- *En el ámbito legal*

Está regido por la norma CREG 030 y 029 que son funciones y facultades especiales de la CREG, entre otras, las de regular el ejercicio de las actividades de los sectores de energía y gas combustible para asegurar la disponibilidad de una oferta energética eficiente; propiciar la competencia en el sector de minas y energía y proponer la adopción de las medidas necesarias para impedir abusos de posición dominante y buscar la liberación gradual de los mercados hacia la libre

competencia; y establecer criterios para la fijación de compromisos de ventas garantizadas de energía y potencia entre las empresas eléctricas y entre éstas y los grandes usuarios.

4. Antecedentes

La planeación estratégica en las empresas trae beneficios a la organización ya que este permite un análisis externo e interno que le permite a los directivos tomar decisiones aprovechando el entorno y enfrentando desafíos que contribuyan al progreso del negocio.

“La planeación estratégica, es aquella que contribuye a la definición de estrategias de la empresa, basadas generales en las fortalezas y debilidades para determinar que se quiere ser en el futuro, estableciendo un entramado de objetivos y metas, de la mano de estrategias adecuadas para alcanzarlos, sin obviar el ambiente externo de la organización en cual generará una serie de oportunidades y amenazas, a través de sus distintas herramientas representa una guía de acción en el mediano y largo plazo con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización teniendo en cuenta todos los recursos asignados (materiales, financieros, humanos, entre otros); es decir, como llegar a donde se quiere ir de la manera más óptima”). (Valenzuela, 2016).

De la misma forma este “es un medio para alcanzar el éxito y lograr una ventaja competitiva, integrando los elementos claves de la estrategia para desarrollar los diferentes procesos que ofertan productos y servicios para la sociedad. El éxito de una organización requiere de una planeación estratégica consolidada, comunicada e interiorizada siendo la Estrategia un patrón de comportamiento que genera un plan de acción para lograr una posición dentro de un mercado, orientada a ganar posicionamiento y reconocimiento frente a la competencia, siendo una conjunto de actividades orientadas a sostener dicho posicionamiento con las condiciones de calidad e idoneidad de bienes y servicios apoyados en los conocimientos tecnológicos, comerciales y ambientales necesarios. Una organización de éxito. debe contar con una clara visión orientada a

satisfacer las necesidades de las partes implicadas -empresa, cliente- contando con un liderazgo basado en la planeación estratégica, la cual se desarrolla con la integración sinérgica de los procesos, conjuntamente con una cultura fundamentada en la ética organizacional, garantizando un resultado excepcional (Cantillo & Gutiérrez, 2015).

5. Método

Figura 3. *Diseño metodológico.*

Tipo de investigación y diseño			
Enfoque	Tipo	Alcance	Estudio de Caso-Población
Cuantitativo	No experimental	Exploratorio	Empresa ESSA
Población y muestra			
Enfoque cuantitativo			
Investigación al total de la población aplicando una lista de chequeo y la revisión de información secundaria			
Fuentes			
Primarias: Matriz de factores internos y Matriz DOFA		Secundarias: Información revisada para el análisis del PESTEL	
Instrumentos de recolección de datos			
Enfoque cuantitativo			
Matriz de factores internos-EFI			

Figura 4. Análisis factores internos-Matriz EFI

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
CAPACIDAD DIRECTIVA								
Composición Accionaria Reducida			3			13%	3	3,8
Experiencia y Conocimiento del Sector				4		13%	4	
Capacidad gerencial estratégica				4		13%	4	
Capacidad para identificar personal potencial				4		13%	4	
Área de Control Interno					5	13%	5	
Agresividad para enfrentar la competencia				4		13%	4	
Manejo de conflictos del recurso humano			3			13%	3	
Carencia de Sistema de Medición de Gestión			3			13%	3	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias				4		14%	4	4,4
Maquinaria o equipos especializados propios				4		14%	4	
Producción o prestación del servicio continua					5	14%	5	
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes				4		14%	4	
Área especializada en Innovación y desarrollo					5	14%	5	
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados					5	14%	5	
Medios de comunicación corporativos				4		14%	4	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del personal				4		17%	4	4,5
Experiencia técnica/profesional				4		17%	4	
Cumplimiento de perfil de funciones					5	17%	5	
Clima Organizacional					5	17%	5	
Nivel de remuneración					5	17%	5	
Motivación Recurso humano				4		17%	4	
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Instalaciones e Infraestructura propia					5	13%	5	4,3
Lealtad y satisfacción del cliente					5	13%	5	
Participación del mercado nacional			3			13%	3	
Flota de transporte propia				4		13%	4	
Ubicación estratégica del negocio				4		13%	4	
Calidad en producto y servicio				4		13%	4	
Bajos costos de distribución y ventas				4		13%	4	
Portafolio de productos					5	13%	5	
CAPACIDAD FINANCIERA								
Alto Margen de rentabilidad				4		13%	4	3,6
Liquidez				4		13%	4	
Solvencia Económica de los Socios				4		13%	4	
Disponibilidad apalancamiento financiero				4		13%	4	
Autonomía en negociación de precios			3			13%	3	
Área financiera especializada			3			13%	3	
Gestión en recuperación de cartera			3			13%	3	
Capacidad de endeudamiento				4		13%	4	

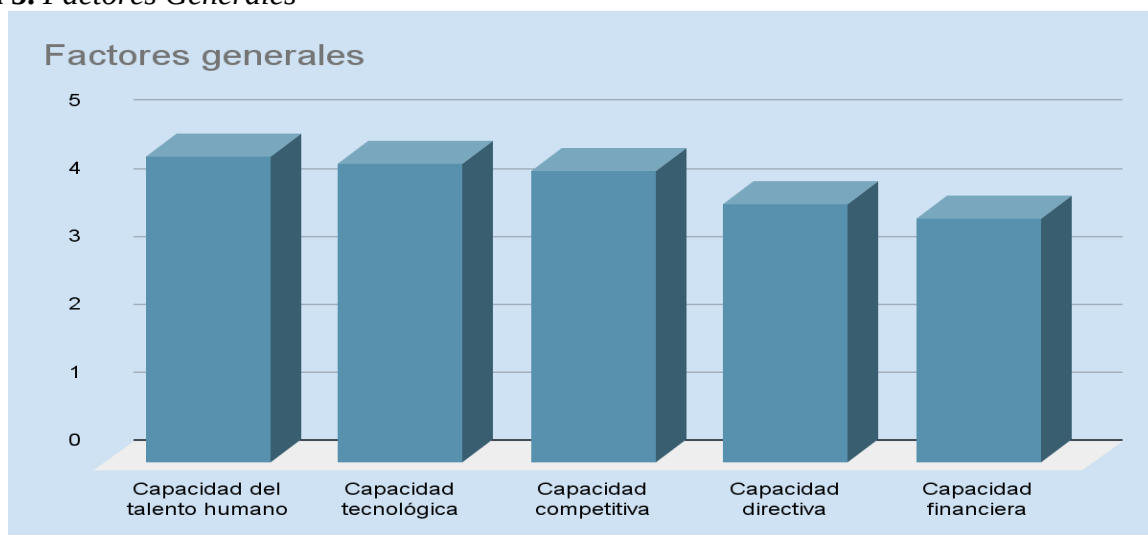
En primer lugar, respecto a la matriz EFI se analiza que la capacidad del talento humano es la que lidera todas las fuerzas internas de la empresa, esto quiere decir, que ESSA cuenta con personal con nivel académico especializado, con la suficiente experiencia para ejercer cada cargo de la mejor manera, cumpliendo con las funciones establecidas. Por otra parte, se evidencia que tanto el clima organizacional como la remuneración es uno de los fuertes de la empresa, esto conlleva a una excelente motivación de los empleados y satisfacción con sus puestos de trabajo.

En segundo lugar, se observa que la capacidad tecnológica, es otra de las fortalezas principales de la empresa, ya que la maquinaria y tecnología que utiliza esta empresa es especializada, pues es la proveedora del servicio de energía en todo el departamento de Santander, el desarrollo constante es una de las motivaciones de la empresa, por lo tanto, la empresa le apuesta a innovar en el portafolio de sus servicios.

En tercer lugar, se observa que la capacidad competitiva, es otro de los fuertes de la empresa, ya que es una empresa líder en el mercado, donde se destacan sus instalaciones e infraestructura propia, con más de 10 subestaciones eléctricas por toda Bucaramanga y su área metropolitana. La lealtad y la satisfacción de los clientes es muy alta, gracias a la oportuna respuesta de las PQR, también los bajos costos de distribución del servicio son muy bueno, y es algo en lo que la empresa sigue trabajando fuertemente.

En cuarto lugar, se observa que la capacidad directiva, es un factor que trabaja constantemente en su factor de sistema de medición de gestión, y la solución de conflictos del recurso humano, pero, se destaca su agresividad competitiva siendo líderes en el mercado, así como también su gran experiencia y conocimiento en el sector con más de 47 años proporcionando el servicio de energía a varios hogares Bumangueses.

Y por último, se observa que la capacidad financiera, es un factor estable con varios puntos fuertes como es su margen de rentabilidad, su especialización en el área financiera es neutra, donde el conocimiento es reforzado para alcanzar los objetivos esperados, también se identifica que la negociación con los precios es algo de lo que se intenta llegar a un acuerdo junto con el Estado para encontrar un equilibrio y que el precio sea justo por estrato socioeconómico de cada cliente

Figura 5. Factores Generales

Nota, esta figura del gráfico de barras representa los 5 factores internos según la ESSA.

Figura 6. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
 MATRIZ DOFA TELETRABAJO	- Flexibilidad de tiempo y horarios. - Autonomía a los trabajadores - Reducción de desplazamientos - Satisfacción laboral e innovación. - La disminución del tráfico y polución	- Escaso conocimiento en la dirección del teletrabajo. - Deficiente comunicación entre los empleados. - Resistencia al cambio. - Falta de capacitación en la utilización del internet y manuales de documentos ESSA.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
- Nuevas oportunidades de empleo. - Buen uso de herramientas tecnológicas - Incremento de la productividad. - Motivación laboral. - Cumplimiento en el trabajo por objetivos y resultados.	Aumentar las oportunidades de empleo, por medio de convocatorias externas por contrato de teletrabajo.	Capacitar a los empleados constantemente sobre las diferentes herramientas tecnológicas que se utilizan en la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
- Aislamiento - Posible pérdida de la cultura empresarial - Estrés - Riesgos informáticos, inapropiada gestión de información.	Implementar ocasionalmente integraciones o actividades presenciales para enriquecer la cultura organizacional y mantener la satisfacción de los empleados.	Crear cursos virtuales o presenciales para adquirir nuevos conocimientos en equipo y trabajar por cumplir los objetivos de la mejor manera.

- Oportunidades*

O1: Nuevas oportunidades de empleo

O2: Buen uso de herramientas tecnológicas

O3: Incremento de la productividad

- Amenazas*

A1: Alistamiento

A2: Estrés

A3: Pérdida de la cultura empresarial

- Fortalezas*

F1: Flexibilidad de tiempo y horario

F2: Disminución del tráfico y polución

F3: Autonomía a los trabajadores

- Debilidades*

D1: Deficiente comunicación entre los empleados

D2: Resistencia al cambio

D3: Escaso conocimiento en la dirección del teletrabajo

Figura 7. Ponderación Matriz DOFA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
	FODA	O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
FORTALEZAS	F1	7	6	6	6,3	5	7	6	6,0
	F2	7	5	6	6,0	5	7	5	5,7
	F3	7	5	7	6,3	4	5	4	4,3
	Promedio	7,0	5,3	6,3		4,7	6,3	5,0	
DEBILIDADES	D1	3	2	4	3,0	5	5	5	5,0
	D2	3	6	5	4,7	6	5	4	5,0
	D3	3	5	4	4,0	2	4	3	3,0
	Promedio	3,0	4,3	4,3		4,3	4,7	4,0	

La figura anterior representa la ponderación con respecto a las estrategias de la matriz DOFA, obteniendo el siguiente análisis:

En primer lugar, se identifica que, en el grupo de oportunidades, las fortalezas que permiten aprovechar todas las oportunidades en mayor puntuación son: F1 Y F3.

En segundo lugar, se identifica en el grupo de amenazas que la fortaleza que permite enfrentar las amenazas es la F1.

En tercer lugar, se identifica en el grupo de fortalezas que la oportunidad que permite aprovechar todas las fortalezas es la O1.

En cuarto lugar, se identifica en el grupo de fortalezas que la amenaza mayor es A2, por lo tanto, se tiene que enfocar en trabajar en ella.

En quinto lugar, se identifica en el grupo de debilidades, que D2 es la que más interfiere para aprovechar las oportunidades.

En sexto lugar, se identifica en el grupo de debilidades, que D1 Y D2 son las que permiten que se activen las amenazas, por lo tanto, estas dos se deben atacar en primer lugar.

En séptimo lugar, se identifica en el grupo de debilidades, las oportunidades más altas son O2 Y O3, por lo tanto, las debilidades interfieren en trabajar en estas dos oportunidades.

En octavo lugar, se identifica en el grupo de debilidades, que la amenaza más alta es A2, por lo tanto, las debilidades hacen que se active esta amenaza.

Figura 8 Indicadores Estratégicos

Hallazgos	Nombre	Descripción	Actividades	Indicador	Meta
Teniendo en cuenta la estrategia FO: Aumentar las oportunidades de empleo, por medio de convocatorias externas por contrato de teletrabajo.	Ofertas de empleo con teletrabajo	La estrategia busca dar más oportunidades de empleo para aquellas personas que necesitan tener un trabajo fuera de una oficina o que simplemente prefieren cumplir sus funciones de esta manera.	1. Determinar unas condiciones generales para poder postularse a un empleo por teletrabajo. 2. Postular vacantes tanto externas como internas con la modalidad de teletrabajo.	(#ofertas de empleo con teletrabajo/total de ofertas de empleo) *100	Para el año 2023 ESSA tendrá ofertas de empleo con la modalidad de contrato por teletrabajo para personas que cumplan con los requisitos.
Teniendo en cuenta la estrategia DO: Capacitar a los empleados constantemente sobre las diferentes herramientas tecnológicas que se utilizan en la empresa.	Capacitaciones para buen uso de las TICS en la empresa	La estrategia busca capacitar a todos los empleados para que se les facilite el uso de las herramientas tecnológicas que les otorga la empresa al desarrollar sus funciones en teletrabajo.	1. Realizar 1 capacitación presencial cada 3 meses sobre buen uso de TICS. 2. Entregar las herramientas tecnológicas necesarias a todos los empleados en la empresa.	(#empleados que asisten a las capacitaciones /total de capacitaciones) *100	Para el 2023 ESSA espera capacitar a todos sus empleados sobre el buen uso de TICS, reforzando a quienes aún se les hace difícil entender las nuevas tecnologías.
Teniendo en cuenta la estrategia FA: Implementar ocasionalmente integraciones o actividades presenciales para enriquecer la cultura organizacional y mantener la satisfacción de los empleados	Empleados satisfechos	La estrategia busca realizar actividades presenciales con el fin de compartir en escenarios fuera del trabajo y permitir que todos los compañeros, incluidos los de teletrabajo se conozcan.	1. Organizar un cronograma de actividades. 2. Realizar actividades lúdicas, paseos e integraciones.	(#empleados que asisten a las integraciones/ #total de actividades) *100	Para el año 2023 la ESSA quiere lograr un 90% la satisfacción de sus empleados con la organización
Teniendo en cuenta la estrategia DA: Crear cursos virtuales o presenciales para adquirir nuevos conocimientos en equipo y trabajar por cumplir los objetivos de la mejor manera.	plan de desarrollo	La estrategia busca crear nuevas destrezas y conocimientos que permitan el desarrollo profesional del empleado y así mismo contribuya a lograr los objetivos organizacionales.	1. Programar cursos especializados cada 6 meses. 2. Establecer alianzas con centros educativos.	(# de empleados que asisten a los cursos/#total de cursos) *100	Para el 2023 la ESSA quiere mejorar un 80% las competencias de sus empleados a través de cursos educativos.

6. Conclusiones

En primer lugar, se puede concluir que la ESSA de Santander, es una gran empresa dedicada a la transformación y distribución de energía eléctrica por la cual su propósito es tener la mejor arquitectura del mundo y llegar a todos los grupos de interés con innovación y sostenibilidad,

que hace parte de su planeación estratégica, por ello, se llevó a cabo un análisis de su entorno con la herramienta PESTEL la cual permitió identificar y tener un contexto político, social, económico, ecológico, tecnológico y legal .

Por otra parte, se analizó los factores internos de la ESSA con la herramienta matriz EFI que permitió identificar los puntos que pasan por desapercibidos en la empresa, hasta no detallar cómo es que realmente se está llevando a cabo su gestión internamente, por ello , al tener en cuenta la variedad de ítems que afectan o favorecen el crecimiento de la empresa, se podrá trabajar en ello, para lograr que tanto lo que se ve por fuera y por dentro de la empresa, estén alineados, de esta manera, la percepción de los clientes y empleados mejora.

Finalmente, se estableció la matriz DOFA que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la ESSA, de esta forma se identificó algunas estrategias que permiten mejorar las debilidades aprovechando las oportunidades, esto es básicamente que la empresa debe enfocar la optimización de sus recursos aprovechando la tecnología que poseen para alcanzar sus objetivos.

Referencias

- Cantillo, M. (2015). Universidad de Bogotá. Obtenido de Universidad de Bogotá:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1668/T260.pdf>
- ESSA. (2022). ESSA. Obtenido de ESSA:
<https://www.essa.com.co/site/Portals/0/documentos/como-lo-hacemos/direccionamiento-estrategico/Plan-Empresarial-ESSA-2022-2025.pdf?ver=2022-05-04-165915-533>
- Gerencie. (11 de 03 de 2022). Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- GRUPO EPM. (2021). ESSA. Obtenido de ESSA:
<https://www.essa.com.co/site/Portals/0/documentos/transparencia-ita/transparencia-essa/informes-de-sostenibilidad/Informe-de-sostenibilidad-2021-ESSA-V2.pdf>
- Hernández, J. (2020). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>
- MINCIENCIAS. (2021). MINCIENCIAS. Obtenido de MINCIENCIAS:
<https://minciencias.gov.co/glosario/direccionamiento-estrategico#:~:text=Es%20un%20modelo%20e%20instrumento,para%20la%20toma%20de%20decisiones.x>
- Orellana, P. (255 de 12 de 2019). Economipedia. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>
- Valenzuela, C. (2016). Universidad Militar. Obtenido de Universidad Militar:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>