



**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE SOSTENIBLE PARA
POWER&ENERGY SAS**

Elaborado por:

Patricia Arcila Ortiz

Simón David Castañeda Cárdenas

Universidad Ean

Facultad De Ingeniería

Especialización En Gerencia De Procesos De Calidad E Innovación

Bogotá, 2023

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE SOSTENIBLE PARA
POWER&ENERGY SAS**

Elaborado por:

Patricia Arcila Ortiz

Simón David Castañeda Cárdenas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación

Directora

Luz Marina Sánchez Ayala

Universidad Ean

Facultad De Ingeniería

Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación

Bogotá, 2023

Resumen

La mejora de la calidad, la productividad y la competitividad son necesidades vigentes y crecientes en cualquier organización, ya que los clientes, en este mundo globalizado siempre requieren que las cosas se hagan mejor, más rápido y más económicas. Sin embargo, en los últimos años, ha surgido un comportamiento sostenible, procedente de los clientes que cada día son más conscientes, que las prácticas de las empresas tienen impactos o efectos adyacentes en términos ambientales y sociales, preocupación que es transferida a las organizaciones y que éstas no pueden desconocer si aspiran mantener su estabilidad, rentabilidad y reputación a largo plazo.

En particular, el presente documento plantea, una respuesta a estas exigencias mediante la formulación de una planeación estratégica que vincule la sostenibilidad en sus diferentes ámbitos social, ambiental y económico, de manera transversal a las metas y objetivos corporativos, para que los esfuerzos se reflejen en las prácticas equilibradas que desean ver los clientes y las empresas, prácticas sostenibles, efectivas y rentables.

Bajo este contexto y con el propósito de mostrar que la sostenibilidad es un viaje sin retorno y que las empresas deben contemplar organizacionalmente, se pretende con la presente investigación aplicada de enfoque cualitativo, darle justificación y fundamento a un proceso de mejora con enfoque hacia la sostenibilidad al interior de la empresa bajo la óptica del cliente, soportado en elementos metodológicos que orientan un entendimiento profundo de la actual planeación estratégica identificada gracias al análisis interno y externo de la organización bajo las herramientas del diagnóstico estratégico interno de Thomas L. Wheelen y de un análisis sectorial soportado en la Base de Datos EMIS, así como también de la actual situación de la gestión de la sostenibilidad en la empresa en relación con sus trabajadores, la comunidad, los consumidores y el medio ambiente identificada a través de la aplicación de la Evaluación de Impacto B de Sistema B.

Con lo anterior, se obtiene un diagnóstico que permite determinar los cambios de vanguardia a plantearse al diseño estratégico actual con la intención de prepararla para nuevos desafíos en el ámbito de la competitividad y sostenibilidad en el sector energético al cual pertenece.

Palabras clave: Planeación estratégica, Diseño estratégico, Estrategia, Sostenibilidad, DOFA.

Abstract

Improving quality, productivity and competitiveness are current and growing needs in any organization, since in this globalized world, customers always require things to be done better, faster, and cheaper. However, in recent years, sustainable behavior has emerged, coming from customers who are increasingly aware that company practices have adjacent impacts or effects in environmental and social terms, a concern that is transferred to organizations and that they cannot ignore if they aspire to maintain their stability, profitability, and reputation in the long term.

This document proposes a response to these requirements through the formulation of a strategic plan that links sustainability in its different social, environmental, and economic spheres, in a transversal way to corporate goals and objectives, so that efforts are reflected in the balanced practices that customers and companies want to see. sustainable, effective, and cost-effective practices.

In this context and with the purpose of showing that sustainability is a journey of no return and that companies must contemplate organizationally, it is intended with this applied research with a qualitative approach, to give justification and foundation to a process of improvement with a focus on sustainability within the company from the perspective of the customer. supported by methodological elements that guide a deep understanding of the current strategic planning identified thanks to the internal and external analysis of the

organization under the tools of Thomas L. Wheelen's internal strategic diagnosis and a sectoral analysis supported by the EMIS Database, as well as the current situation of sustainability management in the company in relation to its workers, the community, consumers and the environment identified through the application of System B Impact Assessment.

With the above, a diagnosis is obtained that allows to determine the innovative changes to be considered in the current strategic design, with the intention of preparing it for new challenges in the field of competitiveness and sustainability in the energy sector to which it belongs.

Key words: Strategic planning, Strategic design, Strategy, Sustainability, SWOT.

Tabla de Contenido

Resumen	3
1. Introducción.....	12
2. Objetivos	13
2.1. Objetivo general	13
2.2. Objetivos específicos	13
3. Justificación.....	14
4. Marco teórico.....	16
4.1. Pensamiento estratégico sostenible	16
4.2. Planeación estratégica	19
4.2.1. Etapas de la planeación estratégica	21
4.2.2. Análisis ambiental o de entorno.....	21
4.2.3. Formulación de la estrategia.....	24
4.2.4. Implementación de la estrategia	30
4.2.5. Evaluación y control	30
4.3. Sostenibilidad	31
4.4. Planeación estratégica para la sostenibilidad	34
4.4.1 Evaluación de la Sostenibilidad con <i>Impact B</i>	34
5. Marco institucional.....	37
5.1. Presentación general de la empresa	37
5.2. Referentes estratégicos	38
5.3. Estructura organizacional	39
5.4. Mapa de procesos.....	40
5.5. Análisis sectorial	41

5.5.1.	Aspectos generales del macro sector al que pertenece la empresa	41
5.5.2.	Sector específico	47
6.	Diseño metodológico	51
6.1.	Enfoque, alcance y diseño de la investigación	51
6.2.	Definición de variables	51
6.3.	Población y muestra.....	54
6.4.	Selección de métodos o instrumentos para recolección de información	54
6.5.	Técnicas de análisis de datos	56
7.	Análisis y discusión de los resultados.....	57
7.1.	Diagnóstico estratégico externo	57
7.1.1.	Análisis del macroentorno	57
7.1.2.	Análisis de la industria o mesoentorno	62
7.1.2.1.	Caracterización de las Cinco Fuerzas de Porter del Sector	62
7.1.2.2.	Evaluación del Perfil Competitivo	67
7.2.	Diagnóstico interno.....	68
7.2.1.	Postura estratégica.....	69
7.2.2.	Estructura corporativa.....	70
7.2.3.	Cultura corporativa	71
7.2.4.	Recursos de marketing.....	72
7.2.5.	Recursos financieros	74
7.2.6.	Recursos de investigación y desarrollo.....	75
7.2.7.	Recursos operacionales	76
7.2.8.	Recursos humanos.....	78
7.2.9.	Sistemas de información	79
7.3.	Diagnóstico de la sostenibilidad	80
7.3.1.	Gobernanza.....	83

7.3.2.	Clientes	84
7.3.3.	Comunidad	85
7.3.4.	Medio ambiente	86
7.3.5.	Trabajadores	87
7.4.	Propuesta de plan estratégico	89
7.4.1.	Evaluación o diagnóstico estratégico	89
7.4.1.1.	Evaluación de factores externos (EFE/EFA's)	89
7.4.1.2.	Evaluación de factores internos (EFI/IFA's)	91
7.4.1.3.	Análisis de Sostenibilidad	94
7.4.1.4.	Análisis DOFA	96
7.4.2.	Reformulación de componentes estratégicos	98
7.4.2.1.	Rediseño de la unidad visionaria	99
7.4.2.2.	Análisis FODA	100
7.4.2.3.	Mapa estratégico	103
7.4.2.4.	Cuadro de mando integral o Balance Scorecard	104
8.	Conclusiones y recomendaciones	116
9.	REFERENCIAS	118
	Anexos	126
	Anexo 1. Detalle de los servicios de consultoría ofrecidos por la empresa	
	POWER&ENERGY SAS	126
	Anexo 2. Instrumento Evaluación de Impacto B	127
	Anexo 3. Instrumento para Recolección de Información Estratégica	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matrices para la definición de estrategias	26
Tabla 2 Plan Estratégico Corporativo (PEC).....	38
Tabla 3 Cadena de la energía eléctrica en Colombia	46
Tabla 4 Clasificación sectorial de POWER&ENERGY SAS según el código CIIU	48
Tabla 5 Operacionalización de las variables de investigación	52
Tabla 6 Ficha técnica	54
Tabla 7 Métodos e instrumentos para la recolección de información para el análisis del entorno	55
Tabla 8 Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos	56
Tabla 9 Matriz de análisis de tendencias con la priorización de factores del macroentorno.....	58
Tabla 10 Matriz análisis competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter	65
Tabla 11 Matriz industrial del perfil competitivo para POWER&ENERGY SAS	67
Tabla 12 <i>Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E.</i>	69
Tabla 13 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor postura estratégica.	70
Tabla 14 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor estructura corporativa.	71
Tabla 15 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor cultura corporativa.	72
Tabla 16 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor recursos de marketing.	73

Tabla 17 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor recursos financieros.....	74
Tabla 18 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor recursos de I + D.	76
Tabla 19 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor recursos operacionales.....	77
Tabla 20 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor recursos humanos.	79
Tabla 21 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor sistemas de información.	80
Tabla 22 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE /EFA´S).....	89
Tabla 23 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI /IFA´S).	91
Tabla 24 Análisis de sostenibilidad de POWER&ENERGY SAS mediante evaluación de impacto B.....	94
Tabla 25 Análisis DOFA para POWER&ENERGY SAS.	96
Tabla 26 Reformulación de componentes estratégicos o unidad visionaria.	99
Tabla 27 Matriz FODA para POWER&ENERGY SAS	105
Tabla 28 Balance Scorecard para POWER&ENERGY SAS.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Crecimiento del Ingreso por Ventas (%).....	12
Figura 2 Esquema para la formulación de estrategias	25
Figura 3 Estrategias Corporativas.....	29
Figura 4 Algunos Clientes de POWER&ENERGY SAS.....	37
Figura 5 Organigrama de la Empresa	39
Figura 6 Mapa de Procesos de POWER&ENERGY SAS	40

Figura 7 Capacidad Instalada de Generación Eléctrica Total en Colombia	42
Figura 8 Resultados relevantes del Sistema Interconectado Nacional, SIN	43
Figura 9 Actores y Estructura del Sector Eléctrico Colombiano	45
Figura 10 Cadena de valor de la Electricidad en Colombia, los diferentes actores del sector y clientes de POWER&ENERGY SAS con los estudios ofrecidos	50
Figura 11 Resultados de la aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos de P&E	69
Figura 12 Resultados de la aplicación de instrumento para el diagnóstico de la sostenibilidad de la empresa POWER&ENERGY	81
Figura 13 Porcentaje de cumplimiento de cada aspecto de la sostenibilidad de la empresa POWER&ENERGY con respecto al puntaje máximo	82
Figura 14 Resultados de la evaluación del aspecto de gobernanza de la empresa POWER&ENERGY.	83
Figura 15 Resultados de la evaluación del aspecto de clientes de la empresa POWER&ENERGY.	84
Figura 16 Resultados de la evaluación del aspecto de comunidad de la empresa POWER&ENERGY.	85
Figura 17 Resultados de la evaluación del aspecto de medio ambiente de la empresa POWER&ENERGY.	87
Figura 18 Resultados de la evaluación del aspecto de trabajadores de la empresa POWER&ENERGY.	88
Figura 19 Mapa Estratégico para POWER&ENERGY SAS	106

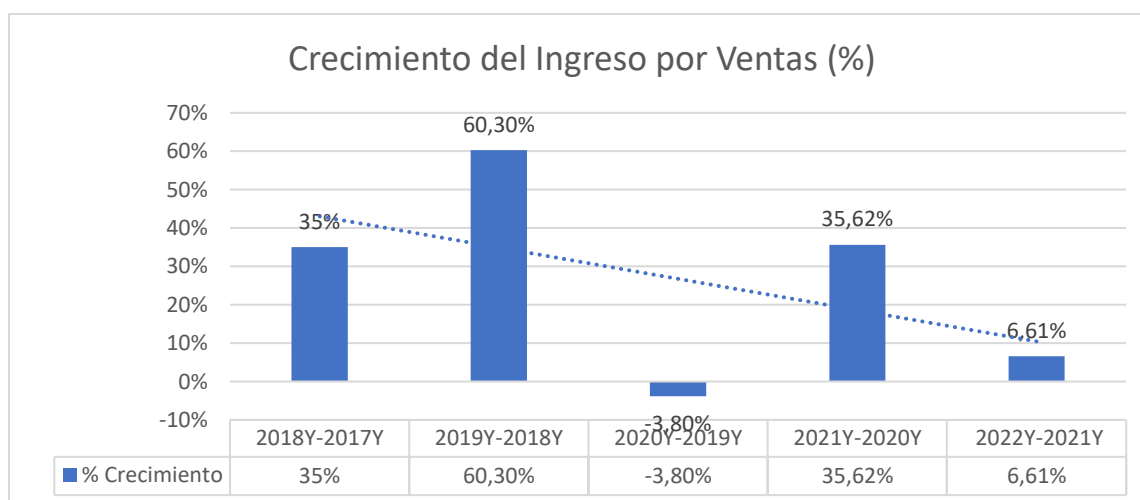
1. Introducción

POWER&ENERGY SAS, en adelante P&E, es una empresa del sector energético nacida en el año 2016, que presta servicios de consultoría técnica, económica y regulatoria a las distintas empresas que forman parte de la cadena energética en Colombia.

Es una pequeña empresa con un plan estratégico inicial proyectado al 2025 próximo a finalizar que ha sido exitoso hasta el momento, sin embargo, no contempla dentro de su visión elementos de sostenibilidad. Durante el último año, la empresa no ha crecido en la misma magnitud como lo venía haciendo desde su creación, lo cual se presenta una tendencia decreciente como se muestra en Figura 1 Crecimiento del Ingreso por Ventas (%). Lo anterior, acarreado por factores tales como la pandemia y la falta de diversificación de la línea comercial.

Figura 1

Crecimiento del Ingreso por Ventas (%)



Fuente. Elaboración propia a partir de los Estados Financieros publicados en la Base de Datos EMIS a través de la Universidad EAN. (EMIS, 2023)

A finales del año 2023, la empresa deberá buscar la recertificación de su Sistema de Gestión de Calidad con base en la Norma ISO 9001 versión 2015, lo cual implica un interés especial por abordar con mayor detalle el numeral 4: Contexto de la Organización. La implementación de los aspectos de la sostenibilidad por el momento no se establece como obligatorios para las empresas del sector, no obstante, se ha evidenciado que en las licitaciones los potenciales clientes tienden a establecer requisitos de sostenibilidad para los proveedores, lo cual se convierte en un factor de decisión que puede llegar a otorgar una calificación más alta al momento de seleccionar al proveedor.

Pregunta de investigación: ¿Cómo plantear un plan estratégico que incluya elementos de sostenibilidad empresarial para la compañía POWER&ENERGY SAS?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico con enfoque en la sostenibilidad para la empresa POWER&ENERGY SAS.

2.2. Objetivos específicos

- i. Identificar el contexto general de la organización.
- ii. Diagnosticar la planeación estratégica actual de la empresa.
- iii. Formular el Diseño de las rutas de acción estratégicas con enfoque en la sostenibilidad.
- iv. Plantear los lineamientos de la implementación y control del plan estratégico.

3. Justificación

¿Por qué la empresa P&E debería realizar un Plan Estratégico con enfoque en la sostenibilidad?

- P&E es una pequeña empresa con un plan estratégico inicial proyectado al 2025, próximo a finalizar y el cual no contempla elementos de sostenibilidad. A finales del año 2023, la empresa deberá buscar la recertificación de su Sistema de Gestión de Calidad con base en la Norma ISO 9001 versión 2015, lo cual implica un interés especial por abordar con mayor detalle el numeral 4. Contexto de la Organización. La implementación de aspectos de sostenibilidad de momento es voluntaria para las empresas, no obstante, en las licitaciones los potenciales clientes establecen criterios de sostenibilidad que otorgan mayor puntaje a empresas que tengan implementados elementos de sostenibilidad según afirma (Romero, 2023).
- El documento CONPES 4075 surge en el año 2022 como respuesta a la creciente preocupación mundial por el cambio climático generado a partir del incremento en las emisiones de gases de efecto invernadero durante la segunda mitad del siglo XX y lo que va corrido del siglo XXI. En este documento se establece la política de transición energética mediante la cual Colombia busca “implementar acciones y estrategias intersectoriales que fomenten el crecimiento económico, energético, tecnológico, ambiental y social del país con el fin de avanzar hacia su transformación energética” (Departamento Nacional de Planeación, 2022).
- La política de transición energética alineada con las líneas de acción planteadas en el documento CONPES 4075, fomenta en todos los actores del sector eléctrico, tanto públicos como privados, la necesidad de implementación de estrategias que contribuyan a la eficiencia energética y a la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero derivados del consumo energético en toda su cadena de valor. Lo anterior, incluye la implementación de tecnologías limpias en sus procesos, la medición de huella

de carbono, la implementación de compras sostenibles, la implementación de movilidad sostenible, la implementación de estrategias de economía circular, entre otras. En un futuro cercano estas estrategias podrán incluir la obligatoriedad que proveedores implementen dentro de sus procesos la inclusión de estas estrategias.

- Del mismo modo, con la creación del ministerio de la igualdad y la aprobación del plan nacional de desarrollo, se promueve la generación de oportunidades para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida en la población de manera equitativa e igualitaria, garantizando las mismas oportunidades a la población independientemente del origen, género, raza, afinidad política, creencia religiosa, entre otros y minimizando la ocurrencia de impactos negativos a la calidad, funciona en línea de acuerdo con la (Vicepresidencia República, 2023), complementando así la inclusión del componente social dentro del enfoque de sostenibilidad de las empresas colombianas.

4. Marco teórico

4.1. Pensamiento estratégico sostenible

El rápido avance en la globalización durante los siglos XX y XXI, la continua implementación de sistemas de innovación por parte de empresas a nivel mundial, la adopción de nuevas tecnologías, la creciente preocupación por el cambio climático y los impactos ambientales y la adopción de conceptos como la responsabilidad social y el valor compartido (Porter & Kramer, 2011), son las principales causas para que los mercados actuales sean considerados como sistemas dinámicos, altamente competitivos y en los que los clientes son más exigentes en sus necesidades y expectativas con respecto a factores, ya no solo de calidad de calidad y costo, sino también de sostenibilidad.

Instituciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas, el Panel Intergubernamental para el Cambio Climático, la Organización Mundial para la Agricultura y la Alimentación, la Organización Mundial de la Salud, el Banco Mundial, entre otras, han establecido lineamientos en el ámbito de la sostenibilidad con el fin de evitar futuras catástrofes derivadas de la sobre explotación de recursos naturales, la ausencia de responsabilidad social, la inequidad y la emisión de gases de efecto invernadero, que, en conjunto, pueden llegar a desestabilizar la economía mundial.

Los lineamientos mencionados se pueden resumir en los 17 objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) establecidos por la ONU en el año 2015, cuya finalidad consiste en garantizar un ambiente sano y seguro, equidad, inclusión, crecimiento económico, biodiversidad, entre otros, que permitan mantener un equilibrio justo entre las necesidades humanas y lo que el planeta puede ofrecer (Organización de las Naciones Unidas, 2015). Los ODS se establecen como la hoja de ruta que todos los países y sus actores internos deben seguir en sus políticas y

estrategias, lo cual hace que la implementación de los ODS se vuelva una tendencia mundial en pro del bienestar social y ambiental y el crecimiento económico.

Las organizaciones, tanto emergentes como consolidadas, no pueden ignorar esta tendencia, sino que por el contrario, deben incorporarlas en sus agendas, con el objetivo principal de no desaparecer; en segundo lugar, con el objetivo de atender las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y, en tercer lugar, con el objetivo de aportar valor a la sociedad y al ambiente evitando la generación de impactos negativos y potencializando los impactos positivos derivados de su quehacer empresarial, incorporando un enfoque hacia el cumplimiento y aporte de los ODS.

Para garantizar el cumplimiento de estos objetivos y lograr tener éxito a mediano y largo plazo, los líderes o gerentes de las organizaciones deben contar con una serie de habilidades y capacidades que faciliten la definición de estrategias que permitan abordar los retos planteados por las tendencias actuales en temas de competencia y sostenibilidad. Es importante que el líder reconozca su entorno y el contexto en el cual se desarrolla la actividad empresarial buscando incorporar, aprovechar y explotar de la mejor manera los recursos de los cuales dispone para generar nuevas ideas que conduzcan a la innovación y la sostenibilidad, lo anterior se puede denominar “pensamiento estratégico” (Román M., 2009).

El pensamiento estratégico consiste en una habilidad que le permite al líder articular sus acciones diarias con los objetivos futuros de una organización, ejecutando estos procesos de articulación bajo una secuencia lógica utilizando procesos creativos e innovadores, reconociendo el valor de la importancia de los activos intangibles como lo son el capital humano y el conocimiento, incorporando una visión de supervivencia de la organización y de “donde voy a estar” en el futuro (Román M., 2009).

Para pensar estratégicamente los líderes y gerentes de las organizaciones deben contar con aptitud analítica, para analizar problemas identificar los hechos y encontrar respuestas; autonomía intelectual, para potenciar el juicio y criterios propios, desarrollar creatividad e

imaginación; capacidad de abstracción, para desagregar las ideas y conceptos, encontrar su significado y reensamblarlos para maximizar sus beneficios; disciplina, para mantener una línea que permita cumplir las metas y objetivos planteados a largo plazo sin perder de vista los factores clave de la organización; curiosidad, para mirar más allá del problema indagando posibles soluciones, conocer a fondo los procesos y buscar el éxito; mente abierta, para tomar en cuenta cualquier idea aunque suene descabellada, estar atento a toda la información de su entorno y ver los problemas como oportunidades; flexibilidad intelectual, para comprender rápidamente los cambios del entorno identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas y así identificar las mejores soluciones; comunicación asertiva, que le permita garantizar la transmisión de la visión estratégica a los colaboradores, que los inspire y motive a trabajar en conjunto por los objetivos planteados a largo plazo y se cultive la innovación y el intraemprendimiento; y por último, ser emprendedor, para buscar nuevas formas de hacer las cosas, mejorar continuamente, diversificarse y no quedarse en una zona de confort (Román M., 2009).

El cambio de un pensamiento tradicional a un pensamiento estratégico, y de un pensamiento estratégico a un pensamiento estratégico sostenible, se puede denominar “liderazgo evolucionario”, este término es acuñado por Manga (2021), y en términos generales plantea que los líderes actuales y en potencia deben reconocer que el mundo en su estado actual no es sostenible para la cantidad de personas que habitan el planeta, así como para los ecosistemas. Estos líderes deben entender que el mundo actual enfrenta problemas como el cambio climático, escasez de recursos, pobreza, injusticia social, entre otros, por lo cual se requiere aprender a pensar, observar, diseñar y movilizarse de nuevas maneras y para tal fin se deben adquirir nuevas competencias de liderazgo (Manga, 2021).

La metodología de liderazgo evolutivo presentada por Manga (2021) comprende el aprendizaje de siete competencias críticas que empoderará a los líderes para ser efectivos en su construcción de un pensamiento estratégico que lleve a las organizaciones a garantizar su

supervivencia, evitando darle continuidad a la degradación ambiental y disminuyendo la injusticia e inequidad social. Estas competencias comprenden la evolución personal, creando una nueva forma de pensar y de ver el mundo; las emociones y el lenguaje generativo; para crear nuevas relaciones, ideas, visiones, propósitos, valores y sistemas, utilizando el poder de las emociones para inspirar y motivar en lugar de obligar y dominar bajo el temor y el autoritarismo; pensamiento sistémico, para expandir el sentido de humanidad misma y de relación con los demás y con la naturaleza, reconocer que los seres humanos son sistemas vivos y parta de un sistema más grande; diseño ontológico, pensando en un futuro ético y sostenible; sostenibilidad sistémica, para abordar las visiones y problemas desde el ámbito ambiental, social e institucional, entendiendo que cada uno se relaciona con el otro; trabajo adaptativo y colaboración, para adaptarse a los nuevos desafíos, enfrentar problemas difíciles, confrontar pérdidas y tomar decisiones; y por último, sabiduría y visiones evolutivas, para entender la historia evolutiva de la humanidad como sistemas vivos y extrapolarlo para la elaboración de nuevas rutas hacia un futuro justo y sostenible (Manga, 2021).

A partir de los conceptos de pensamiento estratégico planteado por Román (2009) y el liderazgo evolutivo planteado por Manga (2021), se puede llegar a la conclusión de que el cambio del pensamiento tradicional hacia un pensamiento estratégico sostenible requiere del aprendizaje y fortalecimiento de competencias y habilidades en los líderes que les permitan tener una visión mundial amplia y flexible, con capacidad de entender los problemas actuales, buscar soluciones y pensar en el futuro, no solo para el crecimiento y continuidad de la organización, sino también para dar valor a su entorno social y ambiental.

4.2. Planeación estratégica

En su sentido tradicional, la planeación o dirección estratégica se definida como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que

permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003). De esta definición se puede deducir que la planeación estratégica implica la construcción de una visión del futuro de la organización; el gerente o líder debe aplicar sus habilidades y capacidades estratégicas para plantear y responder preguntas como ¿Lo que hace la organización responde a las necesidades y expectativas del cliente? ¿Dónde se encuentra la empresa hoy día? ¿La organización conoce y se desarrolla en línea con su entorno? ¿Qué puede influenciar positiva o negativamente el futuro de la organización? ¿Hacia dónde va la organización? ¿Qué quiere lograr la organización en un determinado periodo de tiempo?, entre otras.

De acuerdo con (Wheelen & Hunger, 2007), la planeación estratégica de las organizaciones actuales se ve influenciada por fenómenos como la globalización y el comercio electrónico, los cuales transforman la manera en la que las organizaciones hacen negocios. Tradicionalmente la planeación estratégica busca que las organizaciones respondan adecuadamente ante los retos que plantea el operar en un entorno dinámico, complejo y altamente competitivo. Esta respuesta implica en primera instancia la supervivencia de la organización, seguida de un crecimiento constante y adaptativo ante los cambios del entorno.

La planeación estratégica conlleva varios beneficios tanto financieros como no financieros para las organizaciones, en el primer caso se pueden lograr mejorías en ventas, rentabilidad y productividad, evitando quiebras y pérdidas de activos (David, 2003); en el segundo caso, la planeación estratégica permite mejorar la capacidad para prever problemas, desarrollar las capacidades de innovación, construir resiliencia ante los cambios del entorno, mejorar la coordinación y el trabajo en equipo, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y en general desarrollar una cultura de adaptación al cambio y visión a largo plazo.

Tradicionalmente la planeación estratégica planteaba una pregunta clave para el proceso “¿Cómo puede una sola empresa mantenerse al tanto de todos los cambios en las tendencias tecnológicas, económicas, políticas, legales y socioculturales de todo el mundo y realizar los ajustes necesarios?” (Wheelen & Hunger, 2007), no obstante, esta pregunta omite

la tendencia de la sostenibilidad, que en años recientes ha evolucionado de ser un requisito legal impuesto por los gobiernos, a ser una tendencia mundial bajo la cual todos los países y organizaciones deben orientar sus políticas y acciones buscando mejorar las condiciones sociales y ambientales de su entorno a la par que se fomenta el crecimiento económico.

No obstante, de acuerdo con (Gandrita, Gandrita, Rosado, & Carmo, 2023) la sostenibilidad ha encontrado resistencia de algunos gerentes que cuestionan su aplicabilidad en los procesos de planeación y hasta qué punto puede contribuir a la habilidad de la organización para generar crecimiento económico, innovación y ventajas sobre sus competidores. Lo anterior implica un reto no solo para el sector organizacional sino también para el sector académico, quienes deben sentar las bases del conocimiento para los líderes en potencia y para el sector institucional y gubernamental, quienes deben implementar políticas públicas para fomentar la inclusión de la sostenibilidad dentro de los procesos de planificación estratégica de las organizaciones.

4.2.1. Etapas de la planeación estratégica

Existen diversos modelos y herramientas para ejecutar la planeación estratégica dentro de las organizaciones, no obstante, a nivel general este proceso consta de cuatro elementos básicos comunes:

- Análisis ambiental o de entorno
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

4.2.2. Análisis ambiental o de entorno

El análisis del entorno comprende el paso más relevante a la hora de iniciar un proceso de planeación estratégica ya que es en este punto donde la organización empieza a

diagnosticar su comportamiento interno, identificar las tendencias o influencias externas y obtener la información necesaria para saber si la organización está en la capacidad de responder y adaptarse ante cambios externos o si requiere ajustar sus objetivos a largo plazo y estrategia para lograr su supervivencia.

Cualquier proceso de planeación estratégica debe contemplar diagnóstico sobre la situación actual de la organización evaluando su desempeño actual en el mercado e identificando su postura estratégica, entendiéndose esta como su visión, misión, propósito, objetivos, estrategias y políticas (Wheelen & Hunger, 2007), así mismo, se debe identificar su gobierno corporativo y la forma en la que se estructuran y relacionan sus procesos con su cadena de valor.

Lo anterior se conoce como el **análisis interno**, a partir del cual se identifican las capacidades, competencias, recursos, desempeño, procesos, mercadotecnia, la investigación y desarrollo, los recursos humanos, los sistemas de información y la cadena de valor de la organización (Ritson, 2019), brindando las bases sobre las cuales se desarrollarán los cambios que se puedan derivar del proceso de planeación estratégica. Este análisis se resume en una matriz de factores internos o EFI en la cual se listan, califican y ponderan los factores propios de la organización en su estado actual los cuales se pueden organizar como fortalezas y debilidades. Al final se suman los valores ponderados de todos los factores para determinar el valor ponderado total de la organización (David, 2003).

Así como se realiza un análisis interno, la organización debe efectuar un **análisis de los factores externos** que pueden influenciar o impactar positiva o negativamente su desempeño, este análisis se centra en la identificación y evaluación de tendencias y eventos que están por fuera del control de la empresa y que se pueden transformar en oportunidades o amenazas. Este análisis se puede ejecutar en dos niveles, el primero consiste en el análisis del macroentorno, en el cual se identifican todas las fuerzas o factores a nivel mundial o nacional que pueden influenciar no solo a la organización sino a la industria en general. Se pueden usar

herramientas como el análisis PESTEL, en el cual se identifican factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales (Ritson, 2019). El segundo nivel comprende un análisis del microentorno, en el cual se analizan las fuerzas del entorno competitivo, también conocidas como las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1980):

- **Rivalidad entre competidores:** Es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas, y permite identificar las ventajas o desventajas competitivas de la organización frente a los competidores del sector (David, 2003). Se deben considerar aspectos como el balance de los competidores, diferencia en costos, diferencia en calidad, capacidad de producción o prestación de servicios, diversidad de competidores, estrategias, productividad, entre otros (Porter, 1980)
- **Amenaza de nuevas empresas competidoras:** En esta fuerza se identifica la facilidad que tendría una nueva empresa de entrar en el mercado y las barreras a las cuales se puede enfrentar (economía de escala, calidad, experiencia), así mismo, se debe identificar las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado y vigilar sus estrategias (David, 2003).
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Esta fuerza contempla la identificación de productos o servicios nuevos que cubren las necesidades de los clientes igual o mejor que los servicios o productos actuales de la organización, que ofrecen un precio más competitivo (Porter, 1980).
- **Poder de negociación de los clientes:** En este aspecto se deben identificar las características de los clientes, es decir, si están concentrados o compran grandes volúmenes de productos o servicios, el producto o servicio que se compra comprende un porcentaje importante de los costos del cliente, los productos comprados son estándar y sin diferenciación, los productos comprados afectan en gran medida la calidad de los productos de los clientes, entre otros (Porter, 1980).

- **Poder de negociación de los proveedores:** Al igual que con los clientes, se debe identificar el grupo o grupos en los cuales se encuentran los proveedores de productos o servicios de la organización, un proveedor o grupo de proveedores es fuerte si está dominado por pocas compañías y está más concentrado que la industria a la cual vende, si no está obligado a competir con otros productos sustitutos, si la industria o sector no es un cliente importante para el proveedor, el producto comprado al proveedor es una entrada importante para la organización, entre otros (Porter, 1980).

Estos factores del macro y microentorno son resumidos en una matriz de factores externos o EFA y la matriz de perfil competitivo (David, 2003) y se pueden organizar como oportunidades y amenazas. Al igual que la matriz EFI, los factores se califican, ponderan y suman para obtener el valor total ponderado de la organización en el ambiente externo.

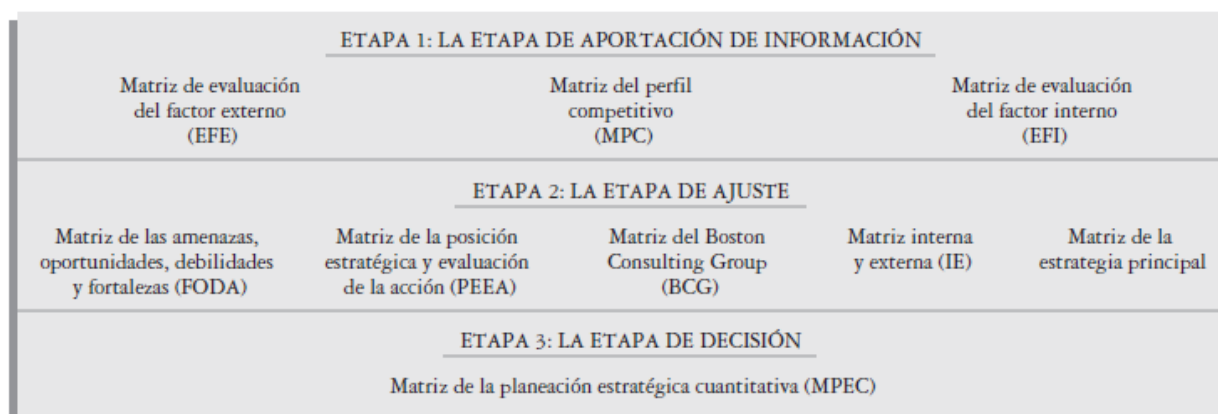
4.2.3. Formulación de la estrategia

Para la formulación de la estrategia se deben identificar aquellos factores que son más importantes o que pueden ejercer mayor influencia sobre la organización ya sea a corto, mediano o largo plazo (Serna Gómez & Díaz Peláez, 2015), estos factores se organizan en la matriz de resumen de análisis de factores estratégicos y posteriormente se ubican en la matriz DOFA, cuyas siglas significan Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, la cual se ha constituido como una de las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para la formulación y elaboración de estrategias (Ponce Talancón, 2007).

De acuerdo con David (2003), las metodologías y herramientas más importantes para la formulación de estrategias se organizan en tres etapas (ver figura 2), las cuales permiten a la organización identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

Figura 2

Esquema para la formulación de estrategias



Fuente. Tomado de (David, 2003, pág. 198)

El análisis del entorno interno y externo de la organización permite conocer en detalle el panorama actual en el cual opera la organización, las relaciones con su entorno, las capacidades para responder y adaptarse a los cambios y tendencias mundiales y las posibles amenazas que pueden llegar a impactar la operación de la organización. Con esto en mente, la organización debe reevaluar si su componente estratégico actual, consistente de la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y propósito, está alineado con ese entorno y si debe evaluar la necesidad de modificarlos de forma tal que puedan responder a las condiciones internas y externas y así sentar la base sobre la cual se formulará la estrategia de la organización.

En la etapa de ajuste, se utiliza la información aportada en la etapa anterior con el fin de correlacionar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades de la organización llegando a formular estrategias FO, DO, FA y DA (Ponce Talancón, 2007). Las estrategias FO permiten utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades; las estrategias DO tienen como finalidad mejorar las debilidades de la organización mediante el aprovechamiento de oportunidades; las estrategias FA involucran el uso de las fortalezas de la organización para evitar o minimizar el impacto que se pueda derivar

de las amenazas; y por último las estrategias DA, se constituyen como estrategias defensivas para disminuir las debilidades y prever o evitar amenazas (David, 2003). En la tabla 1 se resumen las otras cuatro herramientas planteadas para la etapa de ajuste.

Tabla 1

Matrices para la definición de estrategias

Herramienta	Principio
Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Consiste en un esquema de cuatro cuadrantes con cuatro ejes que representan dos dimensiones internas, la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, y dos dimensiones externas, la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial que determinan la posición estratégica de una organización, como resultado se pueden obtener perfiles intensivos, conservadores, competitivos y defensivos (Serna Gómez & Díaz Peláez, 2015).
Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	Está diseñada para formular estrategias en organizaciones con un portafolio amplio, representando gráficamente las diferencias entre las divisiones de la organización con respecto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento. Al igual que la matriz PEYEA utiliza cuatro cuadrantes, sin embargo, en estos se ubican las divisiones o productos de la compañía, el primer cuadrante corresponde a interrogantes, el segundo a estrellas, el tercero a “vacas generadoras de efectivo” y el cuarto a “perros”, al final la BCG permite orientar los esfuerzos al flujo de efectivo (Ponce Talancón, 2007).
Matriz interna externa (IE)	La matriz IE se basa en dos dimensiones principales: los resultados obtenidos en la matriz EFI en el eje x y los resultados obtenidos en la matriz EFE en el eje y. Esta matriz se divide en

	nueve cuadrantes con divisiones de calificación entre 1 y 2, entre 2 y 3 y entre 3 y 4 tanto en el eje x como en el eje y, así mismo se divide en tres regiones, denominadas crecer y construir, conservar y mantener y cosechar (David, 2003).
Matriz de la estrategia principal.	Esta matriz se basa en dos dimensiones principales: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una organización debe considerar aparecen listadas en los cuadrantes de la matriz (David, 2003).

Fuente. Elaboración propia a partir de (David, 2003) (Ponce Talancón, 2007) (Serna Gómez & Díaz Peláez, 2015)

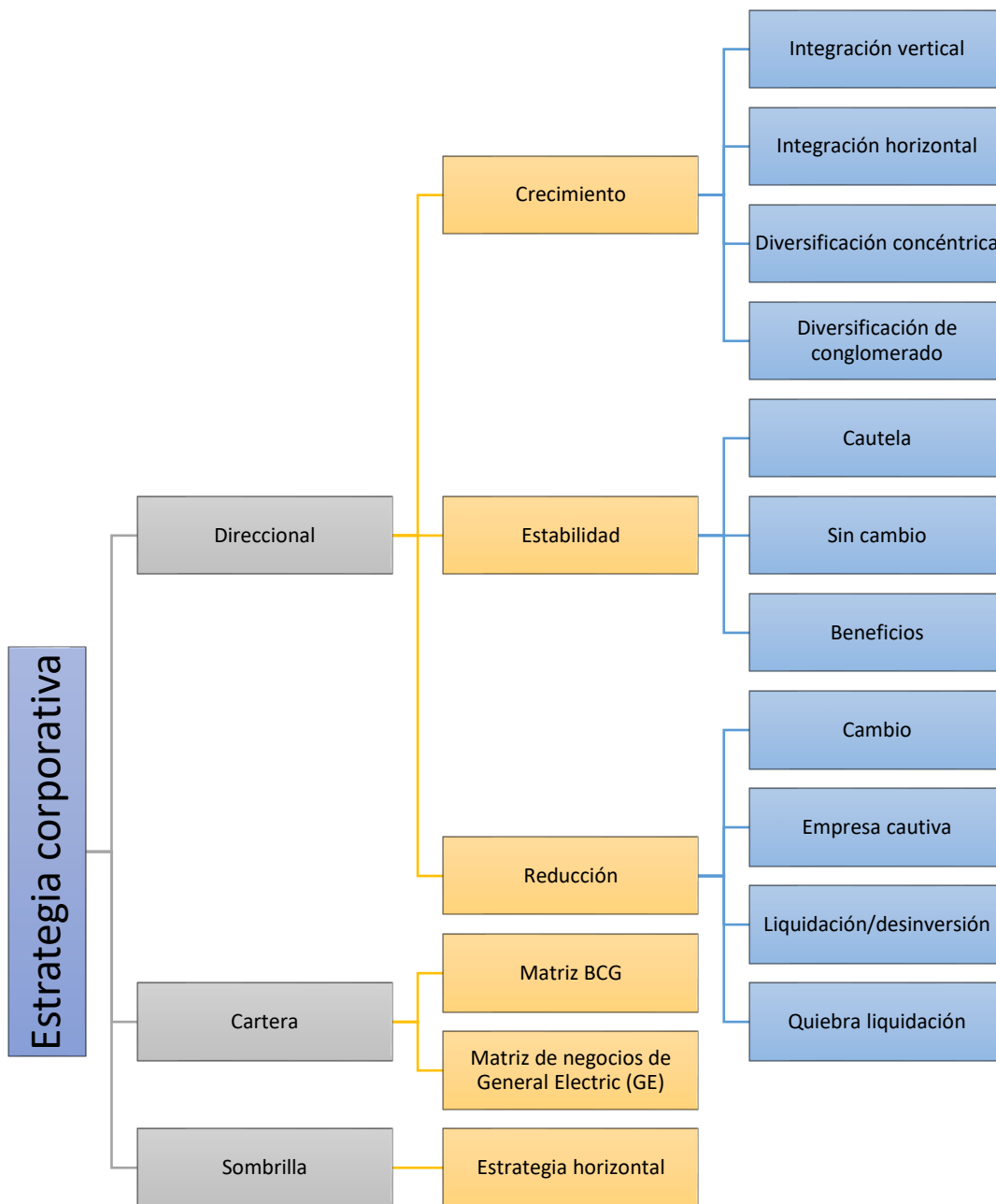
Finalmente, en la etapa de decisión consiste en una depuración de todas las estrategias planteadas en los pasos anteriores permitiendo evaluar alternativas de estrategias de manera objetiva tomando como base los resultados de la etapa de aporte de información y la etapa de ajuste. Esta evaluación se efectúa en la Matriz de Planeación estratégica Cuantitativa (MPEC), la cual relaciona los factores externos, internos y competitivos con las estrategias planteadas y otorga un valor para determinar ponderado entre el valor de los factores y de las estrategias para determinar las más relevantes y que serán implementadas por la organización (David, 2003).

De acuerdo con Wheelen & Hunger (2007) la estrategia corporativa maneja tres aspectos determinantes, estos son la estrategia direccional, la estrategia de cartera y la estrategia sombrilla, cada una con sub-estrategias asociadas sobre las cuales las organizaciones pueden definir u orientar su planeación estratégica dependiendo de sus condiciones, capacidades y entorno, en la **Figura 3** se pueden evidenciar las relaciones entre estas y otras estrategias subsecuentes.

La formulación de la estrategia conlleva a que la organización desarrolle objetivos y políticas que permitan canalizar y orientar los esfuerzos de los miembros de la empresa hacia la implementación de las estrategias seleccionadas (David, 2003). Tradicionalmente se buscan objetivos y políticas en términos de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado, no obstante, recientemente ha incrementado la necesidad de que las organizaciones se incorporen el componente ambiental dentro de sus procesos comprometiéndose con la adopción de acciones que promuevan la protección ambiental y su mejoramiento a la par que se logre un crecimiento económico (Thaher & Jaaron, 2022).

Figura 3

Estrategias Corporativas



Fuente. Elaboración propia a partir de (Wheelen & Hunger, 2007)

4.2.4. Implementación de la estrategia

Las acciones se ejecutan mediante la implementación de programas que consta de actividades particulares enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización, para la ejecución de los programas la organización deberá establecer un presupuesto que permita garantizar los recursos necesarios para la operación de los programas permitiendo conocer los costos en los cuales se incurrirá por su implementación. Por último, se implementan procedimientos estandarizados con el detalle de las actividades que permitirán completar los programas definidos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Wheelen & Hunger, 2007).

4.2.5. Evaluación y control

La planeación estratégica es un proceso dinámico que se ve influenciado por los cambios continuos en los factores internos y externos de la organización, la inestabilidad en las economías de los países, el cambio climático, los avances tecnológicos rápidos y ciclos de desarrollo de productos más cortos impulsan la aparición de nuevas formas más eficientes de ejecutar procesos y por ende la aparición de competidores que pueden amenazar el rendimiento y el futuro de las organizaciones (David, 2003). Ante estos retos ocasionados por el dinamismo del entorno empresarial, ambiental y social, las organizaciones deben evaluar constantemente sus estrategias para garantizar que estas son coherentes y congruentes con los cambios del entorno.

La evaluación de la estrategia debe ser lo suficientemente amplia y completa para poder abordar todos los aspectos que impactan el desempeño organizacional. Una de las metodologías más utilizadas para la evaluación de la estrategia organizacional es el Cuadro de Mando Integral creado por Robert Kaplan y David Norton en 1996. De acuerdo con esta

metodología, la misión de la organización se transforma en objetivos e indicadores que se estructuran en 4 perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Formación y crecimiento

El cuadro de mando integral debe ir acompañado de un mapa estratégico buscando identificar hacia donde quiere ir la organización y como llegar ahí (Cokins, 2013). Las estrategias se ubican en las perspectivas correspondientes, permitiendo conocer el panorama y la secuencia que debe seguir la organización para lograr sus objetivos estratégicos y su visión. En primer lugar, se debe iniciar por las estrategias de formación y crecimiento las cuales se constituyen en la base del mapa estratégico y cuya ejecución es necesaria para impulsar el cambio dentro de la organización y buscar el crecimiento a largo plazo; posteriormente se ubican las estrategias enfocadas en procesos internos, las cuales permitirán aplicar la innovación necesaria para mejorar la forma en la que se entregan las propuestas de valor a los clientes y se satisfacen sus expectativas y necesidades. En la perspectiva de clientes se ubican las necesidades y expectativas de los clientes y los objetivos que busca la organización en este aspecto, del mismo modo en la perspectiva financiera se ubican aquellos objetivos y metas que busca la organización a partir de la implementación de su plan estratégico (Kaplan & Norton, 2002).

4.3. Sostenibilidad

El planeta tierra es la fuente de todos los recursos necesarios para la vida del ser humano y de todas las especies que lo habitan, durante milenios la vida se ha organizado en ecosistemas en los cuales unas especies dependen de otras para su supervivencia en lo que

se denomina la cadena alimenticia, una población no puede aumentar indefinidamente ya que el espacio y el alimento pueden no crecer en la misma medida, lo cual indica que todo ecosistema tiene una capacidad de carga y a medida que la población de una especie va alcanzando el límite de esa capacidad, se le va oponiendo una resistencia natural que desacelera la tasa de crecimiento de los individuos, esta resistencia se ve reflejada en la escasez de recursos lo cual puede llevar a que la población se estanque en el valor límite, siga creciendo a una tasa más baja, decline progresivamente hasta extinguirse o se alterne en ciclos de crecimiento y decrecimiento (Morlans, 2004).

Tomando como base lo afirmado por Morlans (2004), se puede realizar una deducción del concepto de sostenibilidad al entender el funcionamiento de un ecosistema, la sostenibilidad se puede definir como la capacidad de mantener la estabilidad de una población o un crecimiento constante con baja aceleración que no agote los recursos necesarios para que todos los individuos vivan adecuadamente y se minimice la posibilidad de decrecimiento de la población e incluso una extinción futura. De acuerdo con lo anterior, el concepto de sostenibilidad de un ecosistema se puede trasladar al “ecosistema” de la humanidad, definiéndose como la capacidad de sostener o mantener los recursos actuales para las generaciones futuras, procurando su uso responsable y cuidadoso sin afectar la calidad de vida de las personas (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

El concepto de sostenibilidad se ha convertido en una tendencia mundial que no se puede ignorar, no solo por la creciente adopción de políticas gubernamentales y la implementación de estrategias por parte de organizaciones con este enfoque, sino también por el incremento en la frecuencia de ocurrencia de fenómenos naturales y sociales derivados por la sobreexplotación de recursos naturales, el consumo de recursos naturales no renovables como los combustibles fósiles, minerales y el suelo y la modificación de variables ambientales en el aire, el suelo y el agua, que ocasionan inestabilidad en las poblaciones humanas generando disminución en la calidad de vida de unos sectores de la sociedad.

La sostenibilidad humana busca garantizar condiciones adecuadas para que las personas puedan cubrir sus necesidades básicas, y así mismo garantizar que las generaciones futuras las puedan cubrir, evitando el agotamiento de los recursos naturales actuales. En este sentido la sostenibilidad se divide en cuatro dimensiones que en conjunto permiten cumplir este objetivo, en primer lugar, la dimensión social busca garantizar equidad en el acceso a alimentación, agua, educación, vivienda y transporte, evitando problemas sociales derivados de la ausencia de estos elementos; en segundo lugar, la dimensión económica busca garantizar crecimiento productivo responsable, empleo decente y mejoramiento de la ciencia y la tecnología; en tercer lugar, la dimensión ambiental busca garantizar aire limpio, acceso a energías renovables, acceso a agua potable, cuidado de la biodiversidad y los ecosistemas, economía circular y mitigación del cambio climático; por último la dimensión institucional o de gobernanza busca fortalecer las políticas públicas que permitan apalancar las demás dimensiones, buscando garantizar el cumplimiento de los derechos humanos y la justicia social (Hashim, Nazam, Baig, Ali, & Ahmad, 2023).

Como se puede observar, las dimensiones de la sostenibilidad son básicas para garantizar la supervivencia del ser humano, un ambiente limpio y temperaturas estables permiten garantizar acceso a agua potable, aire limpio y tierra fértil que a su vez permitirán garantizar el acceso a alimentos y por lo tanto mantener la salud de las poblaciones; el uso responsable de los recursos naturales permite garantizar su disponibilidad para generaciones actuales y futuras, así como mantener un equilibrio en la biodiversidad, entendiendo que las demás especies animales y vegetales forman un ecosistema natural que brinda servicios ambientales importantes para todos los habitantes del planeta, no solo los seres humanos; el crecimiento económico equitativo permite garantizar el acceso a pagos justos, empleos decentes, educación, investigación y desarrollo; y la implementación de una justicia social permite que todas las personas vivan en armonía, sin discriminación, sin pérdida de tradiciones culturales y con igualdad de oportunidades.

En este sentido las organizaciones son un actor fundamental para lograr la sostenibilidad, entendiendo que con la producción de productos de consumo y la prestación de servicios se consumen recursos naturales y se generan impactos negativos (ambientales y sociales), en pro de un crecimiento económico particular, por lo tanto, deben incorporar dentro de sus estrategias corporativas la sostenibilidad como eje fundamental de desarrollo, no solo para “cumplir con la ley” o “hacer marketing ambiental”, sino para realmente aportar a la sociedad incorporando el valor compartido (Porter & Kramer, 2011) y buscando a la vez su supervivencia pensando en el largo plazo.

4.4. Planeación estratégica para la sostenibilidad

Teniendo claridad sobre la necesidad de que las organizaciones incluyan dentro de su plan estratégico, la sostenibilidad como eje principal para su desarrollo económico, surge la pregunta de ¿Cómo incluir la sostenibilidad dentro de los modelos tradicionales para la planeación estratégica?

4.4.1 Evaluación de la Sostenibilidad con *Impact B*

Lo primero es identificar la línea base frente a la gestión de la sostenibilidad en la empresa. Para esto se puede utilizar la herramienta gratuita brindada por (Sistema B, 2023), la “Evaluación de Impacto B” (Sistema B, 2023), una evaluación 360° que, de manera holística, permite evaluar y comparar a la empresa con más de 50.000 empresas de todo el mundo, que también la utilizan con el fin de encontrar puntos de mejora para su desempeño social, ambiental y de gobernanza (ESG). La medición del impacto aborda seis aspectos como: 1. Su gobernanza, 2. La relación con sus trabajadores, 3. La comunidad, 4. El medio ambiente, 5. Los clientes y, por último, 6. Divulgación de información.

Luego de identificar la brecha existente frente a los aspectos clave de la sostenibilidad, una directriz que facilita la incorporación de dentro de la planeación estratégica consiste en la adaptación de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), planteados en el año 2015

por la Organización de las Naciones Unidas, estos objetivos suministran una hoja de ruta clara y explícita para lograr la sostenibilidad a nivel mundial. En el ámbito nacional se puede evidenciar que organizaciones como la Universidad EAN (Universidad Ean, 2020), el grupo Bancolombia (Grupo Bancolombia, 2022), Alpina (Alpina, 2022), Ecopetrol (Ecopetrol S.A., 2022), entre otras; y en el ámbito internacional la Universidad de Toronto (University of Toronto Mississauga, 2020), Dow Inc. (Dow, 2022), Unilever (Unilever, 2022), entre otras, han incorporado como línea base en sus estrategias la alineación con los ODS para orientar sus acciones hacia un accionar más sostenible.

La implementación de los ODS no debe realizarse a la ligera, tal como lo establecen los modelos de planeación estratégica tradicionales, es necesario efectuar un diagnóstico interno y externo sobre el impacto ambiental y social de la empresa, analizando cómo la organización puede afectar el cumplimiento de los ODS, para así definir un frente de trabajo que le permita contrarrestar los impactos negativos y reenfocar esfuerzos para minimizarlos y promover impactos positivos mediante el aporte al cumplimiento de los ODS.

Esta incorporación debe contemplar las capacidades de la organización y las expectativas de las partes interesadas y debe ser impulsada por un cambio de mentalidad en el liderazgo, buscando una visión de sostenibilidad a largo plazo y una reformulación de los objetivos corporativos, de la misión, la visión, los valores y las políticas (Thaher & Jaaron, 2022).

Diversos autores han intentado desarrollar investigaciones relacionadas con la incorporación de la sostenibilidad dentro de la estrategia de una organización, Thaher & Jaaron (2022) desarrollaron un marco para la administración y planeación estratégica sostenible (SSPM) con un enfoque a países en vías de desarrollo, basándose en los principios de la planeación estratégica y revisión de literatura sobre otros modelos de planeación estratégica en países desarrollados, este marco contempla 4 etapas: la etapa preparatoria, la etapa de formulación de la estrategia la etapa de implementación de la estrategia y la etapa de

evaluación de la estrategia. En la etapa preparatoria debe surgir la conciencia sobre la sostenibilidad para la organización, se debe reevaluar la misión, visión y valores tomando el tridente de la sostenibilidad: desarrollo económico, protección ambiental y desarrollo social como base para el análisis interno y externo de la organización y la posterior definición de objetivos estratégicos.

Del mismo modo (Nawaz & Koç, 2018), desarrollaron un marco para un sistema de administración sostenible consistente en seis elementos sistemáticos, dentro de los cuales se formulan “elementos de procesos” que comprenden las actividades individuales a ejecutar para la implementación del sistema. Los elementos sistemáticos comprenden la visión, misión y principios, evaluación de riesgos a la sostenibilidad y definición de objetivos, iniciativas sostenibles para la reducción del riesgo, preparación y organización, implementación, monitoreo y análisis y revisión y mejoramiento continuo, cabe mencionar que este marco toma como base la estructura de alto nivel definida por las normas ISO, tomándolo como un referente orientativo para la formulación del modelo.

Finalmente, otros autores han desarrollado otras metodologías de planeación estratégica para la integración de la sostenibilidad en el proceso de desarrollo de productos (PEPDIS) (Teixeira Gomes & Canciglieri Junior, 2019), investigación sobre el rol de la responsabilidad ambiental en la planeación estratégica (Gandrita, Gandrita, Rosado, & Carmo, 2023) e investigación en la evolución del pensamiento tradicional de la sostenibilidad vista como una integración de tres dimensiones hacia una visión de cuatro dimensiones, incluyendo la gobernanza como desencadenador y potenciador de las otras tres, y como la planeación sostenible y la resiliencia estratégica rediseñan comunidades y organizaciones (Alibašić, 2022). Así mismo, se encuentran modelos aplicados a sectores particulares, como lo es el caso del sector energético en el que se ha desarrollado investigación sobre planeación estratégica en la operación de sistemas de potencia para promover una transición energética sostenible (Hernández Romero, Barajas Villarruel, Flores Tlacuahuac, Fuentes Cortés, & Rico Ramírez,

2023) e investigación sobre la reformulación de la planeación estratégica directamente al sector energético a nivel de un país (Mqadi, Musango, & Brent, 2018).

5. Marco institucional

5.1. Presentación general de la empresa

Por iniciativa del ingeniero electricista Andrei Romero Grass con experiencia de más de 20 años en el sector eléctrico, y con el fin de crear y brindar soluciones diferenciales de alta calidad, decidió poner al servicio del sector energético de Colombia, sus conocimientos y experiencia fundando la empresa POWER&ENERGY SAS el 17 de marzo de 2016. Desde ese momento, la empresa ha logrado un crecimiento satisfactorio contribuyendo al desarrollo de industrias y agentes del sector eléctrico que desean soluciones y ampliar sus operaciones mediante sus servicios en asuntos técnicos, regulatorios y económicos. Desde el 2020 cuenta con la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad con base en la Norma ISO 9001 versión 2015. Los principales clientes a nivel nacional e internacional según (Romero, 2023) se visualizan en la figura 4.

Figura 4

Algunos Clientes de POWER&ENERGY SAS



Fuente. Imagen tomada del portafolio de POWER&ENERGY SAS

Es una empresa que trabaja en modalidad 100% virtual, sin oficinas físicas ni instalaciones establecidas, lo cual facilita su distribución en el país ya que los empleados están distribuidos a lo largo de la geografía nacional. Su propuesta de valor se basa en la realización de estudios técnicos, económicos y regulatorios de alta calidad utilizando un software de amplio reconocimiento y la experiencia de sus ingenieros.

5.2. Referentes estratégicos

El propósito de la empresa está representado en su Plan Estratégico Corporativo (PEC) descrito a continuación:

Tabla 2

Plan Estratégico Corporativo (PEC)

Visión	Misión	Principios
<p>“En el 2025, ser reconocida y elegida por sus clientes, colaboradores y grupos de interés como la empresa líder en la creación de soluciones y servicios diferenciales en el sector eléctrico con tecnología vanguardista y elevados estándares de calidad.”</p>	<p>“Brindar asesoría técnica, económica y regulatoria diferencial con soluciones de excelente calidad que atiendan las necesidades y generen alto valor a nuestros clientes.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Ética en los negocios • Oportunidad • Calidad • Orientación al cliente”
Valores	Propuesta de valor	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • “Transparencia • Flexibilidad • Comunicación clara • Integridad • Responsabilidad • Compromiso” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Optimizar los ingresos de los clientes aprovechando los incentivos del esquema regulatorio vigente • Acelerar la respuesta a clientes, con alto estándar de calidad, y con un alcance adaptado a la realidad • Apalancar el crecimiento y la sostenibilidad del negocio • Compartir nuestra experiencia y conocimiento en nuevas tecnologías para facilitar la transición energética de nuestros clientes.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Soluciones Técnicas en sistemas de potencia • Soluciones Regulatorias (relacionada con aplicación de normas regulatorias) • Soluciones Económicas” <p>Ver Anexo 1. Detalle de los servicios de consultoría ofrecidos por POWER&ENERGY</p>

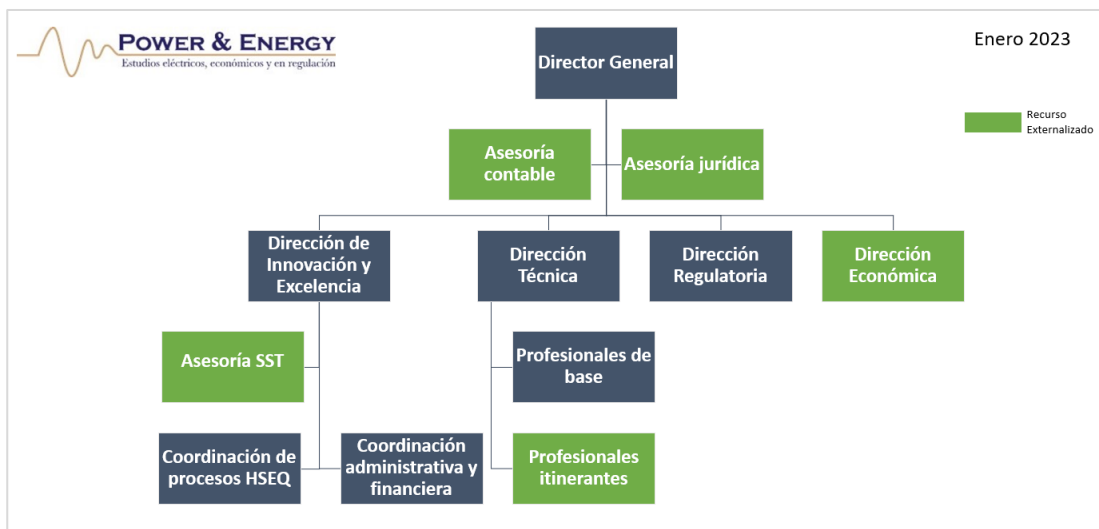
Fuente. Elaboración propia a partir de la información descrita en el Manual de calidad de (POWER&ENERGY, 2022).

5.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de POWER&ENERGY SAS según el organigrama de la empresa, muestra una representación gráfica simbolizada en la forma esquemática de tipo vertical con “escalera corporativa” de tres niveles administrativos entre el director general y el trabajador de primera línea tanto en el área administrativa como en la técnica según (POWER&ENERGY, 2022). Asimismo, muestra los lineamientos organizacionales y operativos de la compañía mediante la posición de las áreas que la componen, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (Evans & Lindsay, 2009, 7a. Edición, pág. 243).

Figura 5

Organigrama de la Empresa



Fuente. Imagen tomada de (POWER&ENERGY, 2022)

5.4. Mapa de procesos

En la empresa POWER&ENERGY SAS, se puede visualizar un mapa de procesos con tres macroprocesos (Unidades estratégicas de negocio) los cuales son: Estratégicos, misionales u operativos y de soporte o apoyo. Los análisis de desempeño, eficacia y eficiencia de los procesos (evaluación) se llevan a cabo al interior de cada proceso. Y la verificación general o global de los procesos se realiza en la revisión por la dirección. En la empresa se observa un modelo tradicional de cadena de valor (Aldana, 2021).

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la empresa del estudio:

Figura 6

Mapa de Procesos de POWER&ENERGY SAS

Mapa de Procesos



Fuente. Imagen tomada de (POWER&ENERGY, 2022)

5.5. Análisis sectorial

5.5.1. Aspectos generales del macro sector al que pertenece la empresa

En este aspecto se presenta el análisis del sector al que pertenece la empresa del presente estudio con el fin de conocer elementos y/o requisitos habilitadores para la misma.

Económico. En el tejido colombiano, la economía está dividida en tres macro-sectores que ayudan al desarrollo del país y han sido repartidos según el nivel de proceso y fase de producción en la que se encuentra el sector, así: Sector primario: relacionado con la tierra y la extracción de recursos naturales como por ejemplo actividades agrícolas, ganaderas, pesca, caza, mineras, entre otros; Sector secundario o industrial: asociado a actividades que se encargan de la transformación de los recursos procedentes del sector primario, como la industria del calzado, la textil, vehículos y autopartes, software, muebles, editoriales, aseo, farmacéutico, entre otros; y el sector terciario o de servicios que cubre la prestación de servicios y de competencias blandas para producir bienes intangibles como la educación, el

comercio, el transporte, entretenimiento, servicios de consultoría, servicios financieros, servicios legales, servicios de ingeniería, turismo, entre otros. (Cajal, s.f.)

La empresa POWER&ENERGY SAS a la cual se aplica esta investigación, pertenece al macro sector económico terciario o de servicios, donde se desempeña proporcionando servicios de consultoría técnica a través del alcance: “ejecución de estudios técnicos, económicos y regulatorios de sistemas de energía” para compañías con actividades en energía eléctrica, hidrocarburos, gas e hidrógeno.

La oferta de energía eléctrica en Colombia según (Findeter, 2021) está compuesta principalmente por fuentes renovables y donde la energía hidráulica es la que mayor capacidad de generación presenta con una participación del 69% para el año 2021; las demás energías de fuentes renovables como la eólica, solar, biogás y bagazo no son relevantes aún en términos de porcentaje. Seguidamente, la energía térmica producida por fuentes no renovables como el carbón, gas y otros, generan un 31%. Lo anterior, muestra una capacidad efectiva neta de generación en Colombia para el 2021 cercana a 18 GW. En la siguiente figura se puede observar la capacidad instalada de generación eléctrica total en Colombia por tipos de fuente de generación que produce la Capacidad Efectiva Neta (CEN) del Sistema Interconectado Nacional (SIN):

Figura 7

Capacidad Instalada de Generación Eléctrica Total en Colombia

Capacidad instalada de generación eléctrica total:

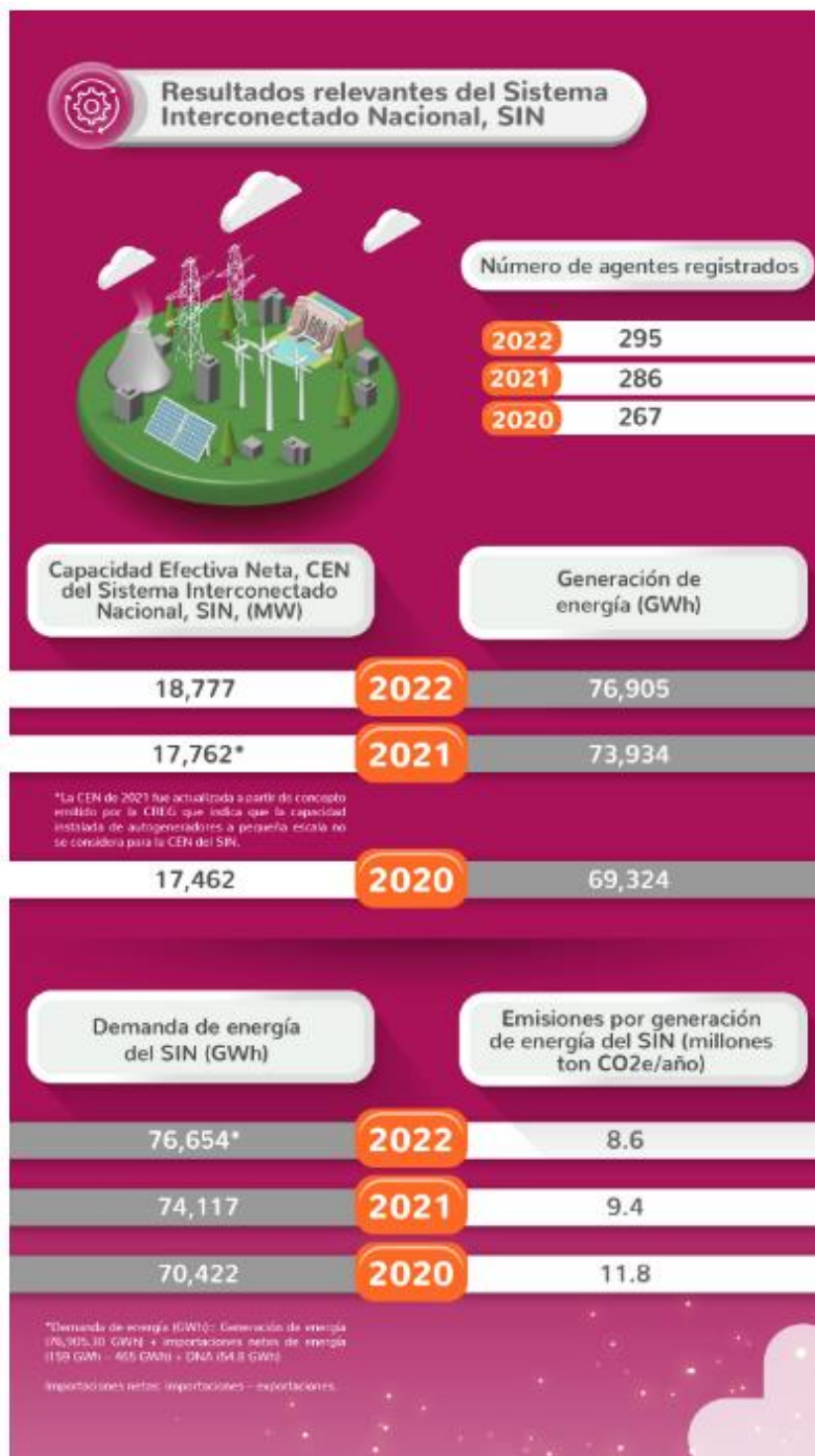
	GW	Porcentaje del total
Capacidad Instalada de Generación Eléctrica Total	17.4	100.0%
Renovable	12.0	69%
Hidráulica	11.9	68.3%
Eólica	0.02	0.1%
Solar	0.02	0.1%
Biogas	0.01	0.0%
Bagazo	0.14	0.8%
No renovable	5.3	31%
Carbón	1.7	9.6%
Gas	2.6	14.9%
Otros	1.1	6.2%

Fuente. Tomado del Estudio del Sector Energético Colombiano publicado por (Findeter, 2021, pág. 4)

Según datos suministrados por XM, quien es la administradora del mercado de energía mayorista en Colombia en su Reporte Integral de Sostenibilidad, Operación y Mercado 2022 , en términos de Generación de energía, la oferta de energía eléctrica para el año 2022 fue de 76.905 GWh mientras que la demanda acumulada de energía eléctrica en Colombia para el mismo periodo fue de 76.654 GWh de acuerdo con los resultados relevantes del Sistema Interconectado Nacional (SIN). Lo anterior demuestra que, actualmente existe un déficit de generación de energía. Los detalles para los años 2020, 2021 y 2022 se muestran a continuación:

Figura 8

Resultados relevantes del Sistema Interconectado Nacional, SIN



Fuente. Imagen tomada de .

Regulatorio. En Colombia, el sector eléctrico está regido esencialmente por las leyes 142 y 143 de 1994 emitidas por el Congreso de la República de Colombia, las cuales precisan el régimen de prestación de servicios públicos desde las actividades de generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica. A continuación, se presentan los actores y la estructura del sector eléctrico colombiano:

Figura 9

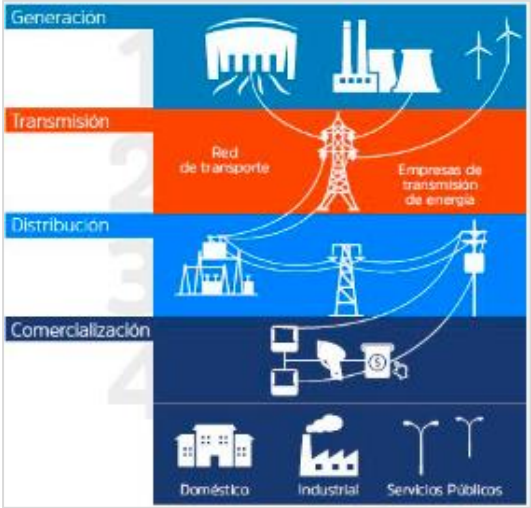
Actores y Estructura del Sector Eléctrico Colombiano



Fuente. Imagen tomada del (CONTE, 2023)

Técnico. El sector eléctrico colombiano se encuentra conformado y a su vez desagregado por cuatro procesos llamados la Cadena de la Energía Eléctrica en Colombia así:

Tabla 3*Cadena de la energía eléctrica en Colombia*

La cadena de valor de la electricidad se encuentra desagregada en cuatro procesos:	
	<p>Generación de energía (producción de energía eléctrica a partir de fuentes naturales como el agua, aire, luz solar, materiales combustibles, etc.),</p>
	<p>Transmisión (transporte de energía desde las centrales de generación hasta las diferentes zonas del país y ciudades que cuentan con subestaciones eléctricas),</p>
	<p>Distribución (transporte de energía eléctrica a baja escala (menor voltaje) que cuentan con una estructura de menor alcance para llevar menor cantidad de energía eléctrica)</p>
	<p>Comercialización (comprende la compra de la energía en un menor voltaje para ser comercializada a usuarios finales como grandes industrias y empresas del sector).</p>

Fuente. Elaboración propia describiendo la Cadena de la energía eléctrica (ISA INTERCOLOMBIA, s.f.)

La descripción general de la organización y el funcionamiento del Sistema Interconectado Nacional (SIN) en Colombia según (Romero, 2023) se desarticula a continuación para su entendimiento en subsistemas tales como:

- Sistema de Transmisión Nacional – STN que cuenta con:
 - Líneas, equipos de compensación y subestaciones que operan con $V \geq 220 \text{ kV}$

- Transformadores con $V \geq 220$ kV en el lado de Alta Tensión y los correspondientes módulos de conexión.
- Sistema de Transmisión Regional – STR que cuenta con:
 - Activos de conexión del OR al STN
 - Conjunto de líneas, equipos y subestaciones, con sus equipos asociados, que operan en el nivel de tensión 4: $57.5 \text{ kV} \leq V \leq 220 \text{ kV}$.
- Sistema de Distribución Local - SDT que cuenta con:
 - Conjunto de líneas y subestaciones, con sus equipos asociados, que operan en los niveles de tensión 3, 2 y 1:
 - Nivel 3: $30 \text{ kV} \leq V \leq 57.5 \text{ kV}$
 - Nivel 2: $1 \text{ kV} \leq V \leq 30 \text{ kV}$
 - Nivel 1: $V < 1 \text{ kV}$

5.5.2. Sector específico

POWER&ENERGY es una empresa de consultoría técnica con un modelo de negocio conocido como B2B o *Business to Business*, que actualmente ofrece sus servicios de Consultoría y Estudios en asuntos Técnicos, Económicos y Regulatorios a todos los agentes del sector eléctrico pertenecientes a los diferentes procesos de la cadena de la energía eléctrica según (Romero, 2023).

Según el Departamento Nacional de Estadística (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020), como actividad principal se considera a la actividad que genera el mayor valor agregado de la empresa sin ser necesariamente el que represente el 50% o más del valor agregado total de la empresa o incluso a que su valor agregado supere al de todas las demás

actividades que desarrolla, presta o vende como lo indica la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, revisión 4 y adaptada a Colombia. Consonante al Código CIIU, la actividad principal de POWER&ENERGY SAS se encuentra clasificada en la Sección M - Actividades profesionales, científicas y técnicas, División 71- Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos, Grupo 711 - Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría; Clase 7112 - Actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.

Igualmente, para el anterior dato, se realizó la confirmación con trabajadores de la empresa (Arcila, 2023) contrastando esta clasificación contra el inscrito en el Registro Único Tributario – RUT, la actividad principal corresponde al No. 7112, conforme también con el código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) manejado por la DIAN para identificar el tipo de negocio de una empresa en Colombia.

Tabla 4

Clasificación sectorial de POWER&ENERGY SAS según el código CIIU

Sección M			
Actividades profesionales, científicas y técnicas			
División	Grupo	Clase	Descripción
División 69			Actividades jurídicas y de contabilidad
División 70			Actividades de administración empresarial; actividades
División 71			Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y
	711		Actividades de arquitectura e ingeniería y otras
		7111	Actividades de arquitectura
		7112	Actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
	712	7120	Ensayos y análisis técnicos
División 72			Investigación científica y desarrollo
División 73			Publicidad y estudios de mercado
División 74			Otras actividades profesionales, científicas y técnicas
División 75			Actividades veterinarias

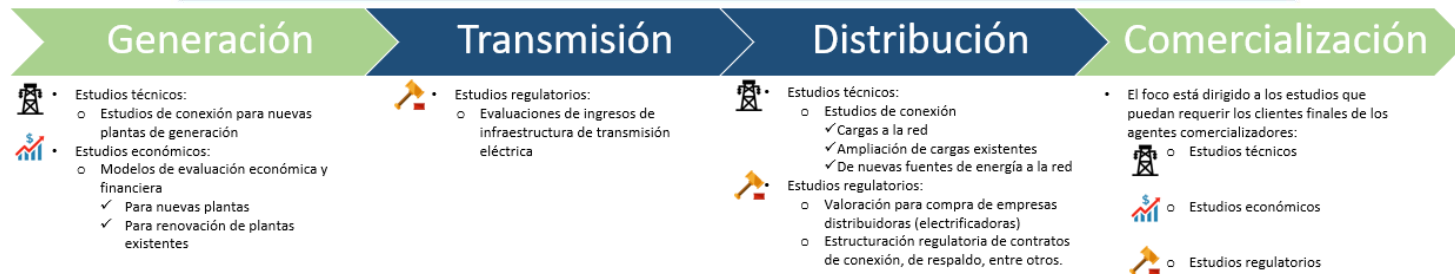
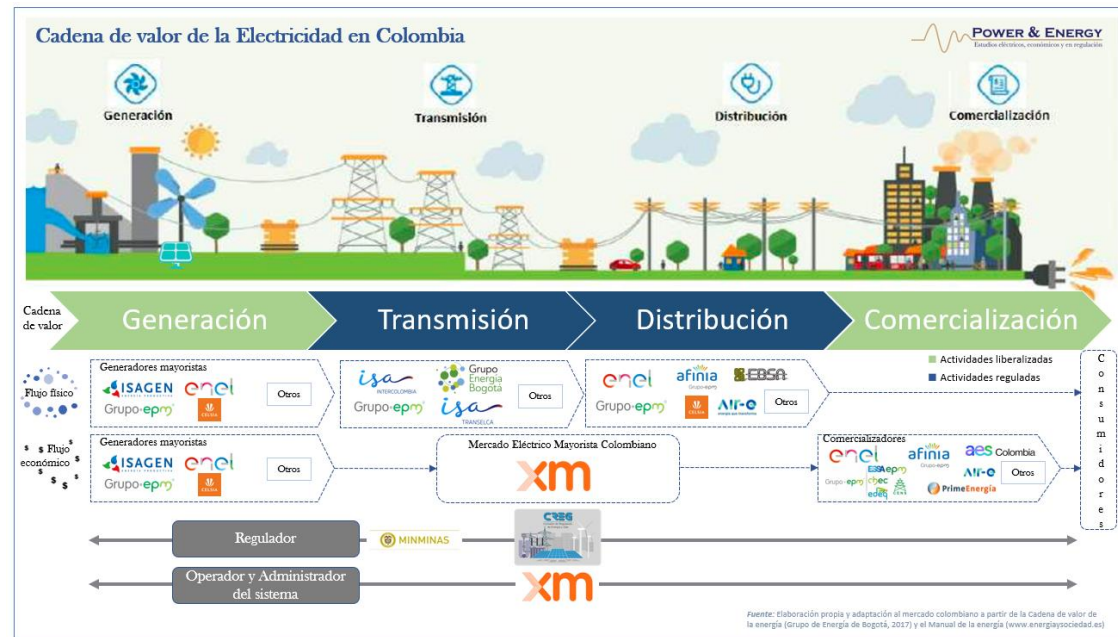
Fuente. Elaboración propia de acuerdo con el Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) de todas las actividades económicas, revisión 4 y adaptada a Colombia. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020)

Para identificar el sector específico al que pertenece la empresa, se analiza el sector energético el cual es el mercado principal de P&E y donde los clientes son empresas que pertenecen a los diferentes eslabones de la cadena de valor eléctrica colombiana.

Para mayor entendimiento, en la figura 10 se visualiza una infografía relacionando la cadena de valor de la electricidad con sus actores y los estudios ofrecidos por P&E para algunos de sus clientes:

Figura 10

Cadena de valor de la Electricidad en Colombia, los diferentes actores del sector y clientes de POWER&ENERGY SAS con los estudios ofrecidos



Fuente. Elaboración propia según la información entregada mediante entrevista al director general de POWER&ENERGY (Romero, 2023), y adaptación al mercado colombiano a partir de la Cadena de valor de la energía (Grupo de Energía de Bogotá, 2017) y el Manual de la energía (www.energiaysociedad.es) durante la elaboración del informe de consultoría en innovación y sostenibilidad empresarial (Arcila, Castañeda, Comba, Padilla, & Perdomo, 2023)

6. Diseño metodológico

6.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La presente es una investigación aplicada de tipo cuantitativa a partir de la ejecución de un diagnóstico estratégico para la empresa de estudio, y de tipo cualitativa a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de información validados y el análisis de la situación externa e interna de la organización, con el fin de plantar las bases para proponer el plan estratégico con enfoque de sostenibilidad. Lo anterior hace la investigación de tipo mixto al involucrar características cualitativas y cuantitativas para la recolección y análisis de información.

6.2. Definición de variables

Seguidamente, se presenta la operacionalización de las variables definidas para este proyecto de investigación, partiendo del objetivo de la investigación expresado con claridad en el marco teórico. La finalidad de la operacionalización de las variables facilita la medición de éstas a partir de sus atributos, así como también, la construcción de los instrumentos a utilizarse para la obtención de los datos que llevarán posteriormente a la medición de todas las variables seleccionadas. A continuación, se encuentran las variables definidas conceptualmente y el tipo de variable, así como las dimensiones asociadas. La forma como se realizará la medición se encuentra descrita en la definición operacional y los indicadores fueron acotados según la aplicabilidad en la empresa.

Tabla 5

Operacionalización de las variables de investigación

Objetivo	Variables	Tipo de variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Tipo de escala
Medir la actual <i>Planeación Estratégica</i> de la empresa POWER&ENERGY	Gobierno corporativo	Cualitativa	Desempeño de la administración de alto nivel y análisis de la situación estratégica actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Postura estratégica • Estructura corporativa • Cultura corporativa 	Cuestionario basado en el diagnóstico estratégico de (Wheelen & Hunger, 2007)	Grado en que los miembros de la organización perciben el gobierno corporativo. Ver preguntas en: Anexo 3. Instrumento para Recolección de Información Estratégica	Escalamiento Likert
	Ambiente interno	Cualitativa	Factores estratégicos que representan fortalezas y debilidades.	Recursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Financieros • Investigación y desarrollo • Operacionales • Humanos • Información 		Grado en que los miembros de la organización perciben el ambiente interno. Ver preguntas en: Anexo 3. Instrumento para Recolección de Información Estratégica	Escalamiento Likert
	Ambiente externo	Cualitativa	Factores estratégicos que representan oportunidades y amenazas.	Factores: <ul style="list-style-type: none"> • Políticos • Económicos • Sociales • Tecnológicos • Ambientales • Legales • Competitividad 	Análisis sectorial con la Base de Datos EMIS De tipo documental mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter • Modelo PESTEL 	Grado en que los miembros de la organización perciben el ambiente externo. Ver preguntas en: Anexo 3. Instrumento para Recolección de Información Estratégica	Escalamiento Likert

Objetivo	Variables	Tipo de variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Tipo de escala
Medir la Sostenibilidad en la empresa POWER&ENERGY	Área de impacto Gobernanza	Cualitativa	Aspecto relacionado con lo que puede hacer una empresa para mejorar las políticas y prácticas relacionadas con su misión, su ética, su responsabilidad y su transparencia según (Sistema B, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Misión y compromiso Ética y transparencia Métricas de gobernanza Protección de la misión 	<p>Herramienta gratuita de reflexión para la Certificación Empresa B:</p> <p>“Evaluación de Impacto B”, una evaluación 360° con el fin de encontrar puntos de mejora para su desempeño social, ambiental y de gobernanza (ESG).</p>	Puntaje que mide el grado de gestión y el impacto positivo de la empresa en relación con cada área de impacto (variable). Ver preguntas en Anexo 2. Instrumento Evaluación de Impacto B	Prueba estandarizada tipo cuestionario basado en preguntas cerradas en contexto de entrevista para el diligenciamiento de la evaluación vía internet. Según características de la empresa, arroja distintas vistas con múltiples combinaciones posibles.
	Área de impacto Trabajadores	Cualitativa	Relativo a lo que puede hacer una empresa para contribuir al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados según (Sistema B, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Métricas de trabajadores Seguridad financiera Salud, bienestar y seguridad Desarrollo profesional Satisfacción y compromiso 			
	Área de impacto Comunidad	Cualitativa	Asociado a lo que puede hacer una empresa para contribuir al bienestar económico y social de las comunidades en las que opera según (Sistema B, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Introducción al área de impacto “Comunidad” Diversidad, equidad e inclusión Impacto económico Compromiso cívico y donaciones Gestión de la cadena de suministro 			
	Área de impacto Medio ambiente	Cualitativa	Elemento referente a lo que puede hacer una empresa para mejorar su gestión ambiental en general según (Sistema B, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Introducción al área de impacto “Medio Ambiente” Gestión Ambiental Aires y climas Agua Tierra y vida 			
	Área de impacto Clientes	Cualitativa	Concerniente a lo que puede hacer una empresa para mejorar el valor que aporta a los clientes y consumidores directos de sus productos y servicios según (Sistema B, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> Introducción al área de impacto “Clientes” Gestión de clientes 			

Fuente: Elaboración propia a partir de (Wheelen & Hunger, 2007) y (Sistema B, 2023).

6.3. Población y muestra

La empresa del presente proyecto de investigación es una pyme y actualmente cuenta con una población pequeña de tres personas distribuidas en la parte administrativa de la empresa. Al tratarse de una población pequeña se trabaja entonces con la totalidad de la población precisando que la muestra se define igual a la población ya que se entrevista al 100% de la población. Por consiguiente, la ficha técnica es la siguiente:

Tabla 6

Ficha técnica

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	De octubre a noviembre de 2023
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C.
Cargo de las personas entrevistadas	Directivos y administrativos de la empresa POWER & ENERGY SAS
Población	Tres (3) personas
Muestra	Tres (3) personas
Nivel de confianza	100%
Grado de precisión o error	0%
Medio de recolección	Entrevista personal con cuestionario

6.4. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

De acuerdo con la presente investigación de enfoque cualitativo, y para resolver la pregunta de investigación trazada previamente, se requiere recolectar información para hacer el análisis del entorno de la empresa, tanto interno como externo en términos de los dos temas de interés, la planeación estratégica y la sostenibilidad con el fin de permitir posteriormente

realizar los diagnósticos de tipo interno, externo y de sostenibilidad. A continuación, se presenta una figura explicativa de los métodos o instrumentos a utilizar con su descripción:

Tabla 7

Métodos e instrumentos para la recolección de información para el análisis del entorno

Análisis del Entorno Recolección de la Información	
Diagnóstico Interno	Diagnóstico Externo
<p>Microentorno</p> <p>Para el diagnóstico estratégico interno se toma como base el cuestionario definido en el apéndice 1ª del libro de (Wheelen & Hunger, 2007) (Ver Anexo 3. Instrumento para Recolección de Información Estratégica). Este fue adaptado para obtener respuestas de acuerdo con una escala Likert, así mismo, se seleccionaron preguntas aplicables al tamaño y tipo de organización seleccionada, buscando comprender el microentorno de la organización.</p>	<p>Macroentorno</p> <p>Modelo PESTEL o Matriz de Tendencias que permite analizar propensiones en las categorías: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)</p> <p>Meso Entorno</p> <p>Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter o Matriz de Análisis Competitivo de cuyos resultados se obtendrán las conductas de cada fuerza con relación a su poder: Poder de la Competencia, Poder del Comprador, Poder del Proveedor, Productos Sustitutos, Entrada a Nuevas Empresas (Nuevos Entrantes), Entrada a nuevas Empresas (Otras Partes Interesadas) (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)</p> <p>Matriz del Perfil Competitivo</p> <p>Herramienta con la que, tras su calificación, se obtienen conclusiones sobre la Posición Competitiva actual de la Organización y de los competidores y expone los factores Claves de Éxito o atributos concluyentes en el poder del sector industrial (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)</p>
Diagnóstico en Sostenibilidad (Interno y Externo)	
<p>Áreas de impacto: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente, Clientes</p> <p>Para el diagnóstico de sostenibilidad se utiliza la herramienta desarrollada por <i>Impact B</i> para evaluar la adecuación de la organización frente a la iniciativa empresas B (Ver Anexo 2. Instrumento Evaluación de Impacto B). Estos instrumentos están validados y son referentes mundiales para efectuar el diagnóstico estratégico de una organización, incluyendo el componente de sostenibilidad.</p>	

Fuente. Elaboración propia a partir de los métodos e instrumentos seleccionados para el análisis del entorno del proyecto de investigación.

6.5. Técnicas de análisis de datos

De acuerdo con el enfoque cualitativo de la presente investigación, las técnicas e instrumentos seleccionados tanto para la recolección de información como para el análisis de este tipo de datos cualitativos que requieren un análisis diferente, de visión sistemática y de aplicación ordenada al momento de realizar este estudio de investigación, se presentan a continuación, a través de una tabla, la mención del instrumento, la técnica de análisis y su descripción los cuales conllevarán a resultados confiables y válidos que darán respuesta a la pregunta de investigación planteada al principio de este documento y en coherencia con el planteamiento del problema, y los objetivos de la investigación.

Tabla 8

Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos

Técnica de análisis	Instrumento (herramienta específica)	Descripción
Mixta: • Entrevista (cualitativo) • Test estandarizado (cuantitativo)	Estructurada: • Protocolo de entrevista oral, directa y personal, con la prueba estandarizada <i>Evaluación de Impacto B</i> (cuantitativo)	Técnica o método operativo que permite aplicar un instrumento para recopilar información a partir de una prueba normalizada que arroja la valoración de un determinado estudio en particular, en este caso, del estado de la sostenibilidad en la empresa: • Herramienta gratuita de reflexión para la Certificación Empresa B con puntaje que mide el grado de gestión y el impacto positivo de la empresa en relación con cada área de impacto importante para su desempeño social, ambiental y de gobernanza (ESG).
Mixta: • Entrevista (cualitativo) • Encuesta (cuantitativo)	Protocolo de entrevista oral y encuesta con cuestionario estratégico de (Wheelen & Hunger, 2007)	Técnica o método operativo que permite aplicar un instrumento para recopilar información tomando una muestra de la población objetivo, acerca de la situación estratégica de la empresa: • Cuestionario con preguntas cerradas bajo la escala de Likert basado en el diagnóstico estratégico de (Wheelen & Hunger, 2007)
Entrevista (cualitativa)	No estructurada: Entrevista oral, abierta e informal por trabajar en la empresa del presente caso de investigación.	Técnica o método operativo que obtiene información de forma directa, abierta, apropiada e interpretativa por los años de experiencia en el sector, que arroja conceptos subjetivos a lo largo de la investigación y que se vuelve insumo para la formulación de argumentos y conclusiones.
Observación	Estructurada:	Técnica o método operativo que recopila información de métodos utilizados, elementos y

<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de la organización (reportes, manuales, indicadores de gestión, etc.) • Documentos o sitios web públicos que entreguen información de tendencias del macroentorno, y mesoentorno de la organización (libros, bases de datos económicas como EMIS, etc.) 	<p>aspectos observados que facilitan la comprensión de la investigación, datos obtenidos, etc.</p> <p>Ver referencias en este documento</p>
---	---

Fuente. Elaboración propia a partir del ambiente de aprendizaje del curso Seminario de Investigación de la Universidad EAN

Los datos obtenidos del diagnóstico interno y externo serán analizados mediante el uso de matrices MEFI y MEFE, realizando la identificación de los factores que impactan a la organización, otorgando valores y ponderaciones que permitan identificar su criticidad y así mismo priorizarlos en la matriz DOFA.

7. Análisis y discusión de los resultados

7.1. Diagnóstico estratégico externo

7.1.1. Análisis del macroentorno

El macroentorno afecta a todas las empresas en diferentes niveles. “El macroentorno es un conjunto de fenómenos y tendencias producto de la interacción de agentes que son normales a cualquier industria...” (Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, 2023). Para comprender la situación de las variables del ambiente externo del sector y describir factores que no están bajo el control directo de ésta pero que en cierta medida le generan afectación se realiza un análisis a través del modelo PESTEL, que armoniza de forma sistémica y prospectiva los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que son

relevantes y colaterales para cualquier industria. A continuación, se presenta la matriz de análisis de tendencias, donde se presenta el tipo de factor macroeconómico, la descripción de la tendencia o fenómeno del sector, y finalmente en la columna del impacto, se indica a través de la calificación de (B) Bajo, (M) Medio o (A) Alto, que tanto la tendencia afecta o impacta en la evolución de las conductas de las factores/fuerzas de mercado que conforman el sector de negocios, de manera que escoger (Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, 2023):

- Alto impacto, corresponde a la tendencia o fenómeno generará cambios importantes en el mercado, que pueden transformar la industria, que producirá cambios quizás nucleares en el sector de negocios,
- Medio impacto, significa a que la tendencia del sector va a generar cambios intermedios en el sector de negocios,
- Bajo impacto, concierne a que la tendencia o fenómeno no afectará significativamente el sector de negocios.

En color naranja se resaltan las tendencias de alto impacto para la organización y las cuales serán llevadas a la matriz EFE/EFA.

Tabla 9

Matriz de análisis de tendencias con la priorización de factores del macroentorno

Tipología de Factores del Macroentorno/ Tipología de Tendencias	Descripción de la Tendencia del Sector	Impacto (Alto, Medio, Bajo)
POLITICOS & LEGALES	Política de inversión del estado por COP 5,28 billones de pesos asignados al Ministerio de Minas y Energía por el Presupuesto General de la Nación (Presupuesto General de la Nación, 2023).	Alto
	Política de transición energética materializada con documento CONPES 4075 para los años 2022 y 2028 (DNP, 2022)	Alto
	Riesgo regulatorio en el sector por incertidumbre en política energética del Gobierno y falta de representantes que garanticen la estabilidad del sector a raíz de la intención del Gobierno Nacional de poder asumir las funciones de la CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas), entidad que regula el sector eléctrico colombiano.	Alto

Tipología de Factores del Macroentorno/ Tipología de Tendencias	Descripción de la Tendencia del Sector	Impacto (Alto, Medio, Bajo)
	Nuevas políticas, resoluciones y criterios del Ministerio de Minas y Energía para evitar posible afectación de la prestación del servicio de energía domiciliario en Colombia por el Fenómeno de El Niño y la disminución de lluvias entre segundo semestre de 2023 y hasta abril 2024 (Ej. Resolución 40611 del 10 oct de 2023)	Alto
	36 compañías comercializadoras de energía que representan el 38,7% del suministro energético en Colombia presentan riesgos financieros principalmente de flujo de caja según XM en (República, La, 2023)	Alto
	Nueva reforma laboral 2023	Alto
	Nulidad del Decreto 570 de 2018 por el Consejo de Estado, Decreto que habilitaba las convocatorias a subastas en contratos de energía de mediano y largo plazo para las generadoras de renovables con fuentes no convencionales (Consejo Estado, 2023).	Medio
	Estrategia denominada Estallido 6GW del Ministerio de Minas y Energía y la UPME para avanzar en proyectos para la generación de energías renovables (www.minenergia.gov.co , 2023) (Ministerio de minas y energía, 2023).	Alto
	Ley 1715 de 2014 que promueve el desarrollo y utilización de fuentes no convencionales de energía renovable - Promoción y aseguramiento de la incorporación de medidas para el uso de Fuentes No Convencionales de Energías Renovables (CREG, 2023).	Medio
	Resolución CREG 075 de 2021. Por la cual se definen las disposiciones y procedimientos para la asignación de capacidad de transporte en el sistema interconectado nacional (CREG, 2023).	Medio
	Resolución CREG 174 de 2021. Por la cual se regulan las actividades de autogeneración a pequeña escala y de generación distribuida en el Sistema Interconectado Nacional - Artículo 12 Requisitos de conexión (CREG, 2023)	Medio
	Descuento en el impuesto de renta del 25% de la inversión realizada en proyectos de Gestión eficiente de la energía.	Alto
	Normativas políticas para la vinculación laboral que no requiere la presencia física del trabajador (Trabajo Remoto: Ley 2121 de 2021 y el Decreto 555 de 2022; Teletrabajo: Ley 1221 del 2008 y el decreto 884 del 2012 y Circular 0027 de 2019; Desconexión Laboral: Ley 2991 de 2022, etc.) (Ministerio del trabajo, 2023)	Medio
Tiempo electoral y alternancia política que va a generar cambios locales y regionales en octubre 2023 y demora en procesos y publicación de información.	Bajo	
ECONÓMICOS	Desaceleración económica global para el 2023, según la proyección de crecimiento del 2% del PIB en promedio para América Latina y El Caribe de acuerdo con (FMI, 2023)	Alto
	Proyección de un crecimiento de la economía colombiana del 0,9% para 2023 y del 1% para 2024 según equipo técnico del Banco de la República (Banco de La República, 2023).	Medio
	Incremento del PIB del 7,5% en 2022 y con proyección del 8,1% para 2023 según (FMI, 2023).	Medio
	Volatilidad del precio del dólar frente al COP dejando estimado entre \$3.800 y \$4.450 pesos como proyección para diciembre 2023 (Encuesta mensual de expectativas económicas, 2023)	Alto

Tipología de Factores del Macroentorno/ Tipología de Tendencias	Descripción de la Tendencia del Sector	Impacto (Alto, Medio, Bajo)
	La inflación (o Índice de Precios al Consumidor (IPC)) tiende a la baja con una proyección estimada al cierre del año del 12,82%. (Banco de La República, 2023)	Alto
	Disminución en el volumen de inversión extranjera y/o privada por incertidumbre política y económica frente a los contratos de energía de FNCER de mediano y largo plazo	Medio
	La proyección del crecimiento promedio esperado de la demanda de energía en Colombia para los años 2023 y 2024 es del 3,1%. A mediano plazo, en el horizonte 2022 a 2036, la demanda podría tener un crecimiento promedio año entre el 2,22% y el 3,35%. El crecimiento promedio anual esperado es del 2,4% según (UPME, 2022)	Medio
	Incremento del precio de 1 kWh en Colombia para atender la demanda residencial fue del 9.89% y 13.48% para el mercado Regulado (\$257.97 COP/kWh (enero 2022) y \$283.49 COP/kWh (enero 2023)) y No Regulado (\$240.94 COP/kWh (enero 2022) y \$273.43 COP/kWh (enero 2023)) respectivamente, según (XM, Comunicado, 2023) para contratos bilaterales en el mercado de energía entre los agentes del mercado.	Medio
	El precio promedio ponderado de bolsa de energía en enero 2023 fue de 374.24 COP/kWh representando un incremento del 26.8% respecto al mismo mes del año 2022 (295.15 COP/kWh) según (XM, Comunicado, 2023)	Bajo
	Según EMIS en Colombia existen aproximadamente 600.000 empresas de las cuales 24.237 empresas están clasificadas con el Código CIUU 7112 "Actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica"	Medio
	Disminución de la tasa de desempleo nacional de 11,2% a diciembre 2022 a 10,8% a julio 2023 según (Principales variables del pronóstico macroeconómico, 2023).	Bajo
SOCIALES	Con una población base en 2018 de 48 millones de habitantes, la tendencia de crecimiento esperada para el año 2050 es una población de 61 millones de habitantes en Colombia según el DANE (Proyecciones Demográficas, 2018)	Medio
	Cambios en el estilo de vida laboral hacia el trabajo no presencial	Alto
	Población rural colombiana cuenta con una cobertura de energía eléctrica del 98,5% al año 2020 según el banco mundial y su seguimiento del ODS 7: Informe de progreso energético. (Banco Mundial, 2023)	Medio
	Cambios de paradigma social que genera demanda de productos y servicios ecosostenibles	Medio
	Delincuencia informática que vuelve vulnerable la seguridad de la información digital	Alto
	Propensión global hacia la equidad e inclusión con la evolución del empoderamiento femenino y la presencia de la generación X en los puestos de liderazgo y toma de decisiones en las empresas (Euromonitor, 2023).	Medio
TECNOLÓGICOS	Baja participación femenina en empleos directos para el subsector de energía eléctrica con 29% (Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica - ACOGEN) según (Ministerio de minas y energía, 2020)	Alto
	Tendencia hacia la optimización de software de sistemas de potencia para el modelamiento y simulación de estudios de conexión	Medio

Tipología de Factores del Macroentorno/ Tipología de Tendencias	Descripción de la Tendencia del Sector	Impacto (Alto, Medio, Bajo)
	Preferencia mundial hacia esfuerzos tecnológicos y transformación digital que mejoren los procesos en la virtualidad (community, 2022).	Alto
	Tendencia de involucramiento de diversos grupos de trabajadores para el fortalecimiento y desarrollo de habilidades y competencias en TI que mejoren la productividad y la gestión del negocio mediante iniciativas de capacitación y sensibilización en TIC's, seguridad de la información, ofimática, automatización, trabajo colaborativo, etc. (Informe de gestión 2021-2022, 2022)	Medio
	Predilección hacia el fortalecimiento de los servicios tecnológicos digitales confiables, y optimización del portafolio de productos y servicios digitales	Alto
	Propensión hacia la adopción de capacidades de BI (<i>Business Intelligence</i>) que permiten visualizar información relevante como insumo para la toma de decisiones	Medio
	Inclinación hacia la inversión en I + D en temas implementación de Fuentes No convencionales de Energías renovables, sostenibilidad energética y el control de proyectos con FNCER.	Medio
	Desarrollo de tecnologías para mantener la estabilidad de los sistemas de generación a partir de FNCER	Medio
	De aquí a 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus respectivos programas de apoyo	Bajo
	Tendencia hacia la mejora de la eficiencia en la transmisión y distribución para minimizar pérdidas de energía.	Bajo
ECOLÓGICOS	De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas (ONU)	Bajo
	Tendencia hacia la transición energética a partir de fuentes más limpias. (Energía e innovación, 2023)	Alto
	Tendencia hacia la sostenibilidad para enfrentar el cambio climático a través de modelos de negocios sostenibles (2023 Tendencias globales de marketing, 2022).	Medio
	Tendencia hacia la descarbonización del sector eléctrico colombiano con Carbono neutral para 2050 (CREE, 2023).	Alto
	Concientización social hacia el cambio climático y la economía circular	Medio
	Tendencia en la inversión en proyectos de compensación de carbono de comunidades	Bajo
	Según el Ministerio de Ambiente, en estadística del 9 de mayo de 2022, Colombia ya cuenta con 4000 negocios verdes (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2022)	Medio

Fuente. Elaboración Propia a partir de la herramienta presentada en (Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, 2023) y consulta de fuentes principales y secundarias citadas en las referencias

7.1.2. Análisis de la industria o mesoentorno

Para analizar el entorno en el que se encuentra una empresa y entender las fuerzas específicas que afectan su competitividad de forma directa, se realiza el análisis de la industria o meso entorno en donde se encuentra sumergida la empresa, describiendo las conductas de los actores del segmento de mercado tales como: competidores, clientes, proveedores, entre otros y la interacción e impacto de esa conducta en relación con el poder que le otorga a la fuerza de ese actor en particular y que sin duda influyen el macroentorno. El modelo metodológico seleccionado para analizar el meso entorno o la industria donde pertenece POWER&ENERGY SAS es el Modelo de las Cinco (5) Fuerzas de Porter, el modelo más idóneo y adecuado que permite medir un sector empresarial y que ofrece más ventajas al ser aplicado a Pymes.

7.1.2.1. Caracterización de las Cinco Fuerzas de Porter del Sector

En este momento, POWER&ENERGY SAS cuenta con tres líneas de negocio dirigidas a estudios en asuntos técnicos, económicos y en regulación. Los clientes están compuestos por empresas privadas principalmente y en menor proporción, empresas del sector público. Por lo anterior y según entrevista con (Romero, 2023), el análisis de la industria o meso entorno se realiza concretamente a los competidores de la línea de negocio “Asuntos técnicos”, a modo de analizar este segmento de mercado entre diferentes empresas que ofrecen el mismo servicio, y plantear estrategias competitivas para distinguirse frente a la competencia. Inmediatamente, se presenta el perfil de cada una de las fuerzas del sector:

- **Perfil de la Fuerza Competidores Existentes**

Esta fuerza examina que tan competido es el sector y la importancia de esa competencia directa que ofrecen el mismo servicio, dentro del mismo segmento al cual pertenece la empresa. A mayor competencia, la rentabilidad del sector se afecta negativamente y puede ser menor a lo esperado además de volverlo menos atractivo. En el sector de los estudios técnicos específicamente los estudios de conexión en Colombia son cinco los competidores directos en el mismo sector o segmento de mercado. Incluye a GERS, IEB, PTI, ISES (Ingeniería y Soluciones Especializadas) y PHC. Las empresas GERS, IEB, PTI e ISES son las empresas más reconocidas y con mayor experiencia en este segmento de mercado de estudios eléctricos de conexión con más de 10 años en el sector. Las empresas PHC e POWER&ENERGY cuentan con una trayectoria similar en tiempo menor a 10 años. Las empresas ISES y PHC son las más similares en el tipo de estudios de conexión que realiza POWER&ENERGY.

- **Perfil de la Fuerza Clientes**

Los clientes se encuentran ubicados principalmente en la región del centro del país y en la región de la costa norte de Colombia. Los clientes pertenecen tanto al sector privado como al público con suficiente capacidad económica y suelen estar en una situación de debilidad frente a la cantidad de información requerida para un estudio de conexión y la cantidad de subestaciones eléctricas del país, la diversidad de requerimientos de los diferentes operadores de red, entre otros. En la actualidad los principales clientes recurrentes para los estudios de conexión son los operadores de red (OR) y empresas independientes que realizan estudios para proyectos de autogeneración en fuentes renovables.

- **Perfil de la Fuerza Proveedores**

El considerar esta fuerza permite estar al tanto frente a qué tanta influencia tiene los proveedores sobre este mesoentorno (industria) a través de los productos y/o servicios que

proveen. Esto puede tener un resultado pernicioso sobre la rentabilidad de la empresa, ya que los proveedores pueden amenazar a las organizaciones con acrecentar los precios de los productos y servicios, que pueden trasladarse al precio de sus productos y/o servicios haciéndolos perder capacidad de respuesta o competitividad ante el mercado.

Las materias primas clave o críticas para el desarrollo de los estudios de conexión son los softwares de simulación de sistemas de potencia y ofimáticos. Los proveedores de servicios informáticos son limitados y manejan precios internacionales, estos servicios se basan en el almacenamiento en la nube y la ciberseguridad (antivirus, firewall). Otro insumo es el conocimiento de los ingenieros expertos que realizan los modelos a simular y que luego interpretan los resultados. El proveedor PTI es la único con la distribución autorizada en Colombia de uno de los softwares cruciales para el desarrollo de este tipo de estudios y a su vez, también los desarrolla. El principal proveedor de los ingenieros con este tipo de formación es la Universidad Nacional de Bogotá.

- **Perfil de la Fuerza Productos Sustitutos**

Brinda la posibilidad de identificar productos o servicios sustitutos o sustitutivos que puedan cumplir con el mismo propósito o suplir las necesidades que los productos o servicios que ofrecen las compañías de la industria examinada. No se identifican productos sustitutos o sustitutivos de los estudios de conexión, es decir, estudios que puedan cumplir con el mismo objetivo ante la solicitud mandataria de los operadores de red (OR) para permitir una conexión al Sistema Interconectado Nacional (SIN), sin embargo, se podrían tomar como productos sustitutos los estudios de conexión desarrollados en otros softwares de sistemas de potencia de menor fidelidad lo que representa una baja calidad de los estudios.

- **Perfil de la Fuerza Nuevos Competidores**

Esta fuerza observa que tan posible o difícil es para los competidores unirse o ingresar al mercado de los estudios de conexión e identificar aquellas sociedades con capacidad de ingresar o asociarse para entrar al mismo segmento de mercado a competir produciendo como consecuencia la pérdida de la cuota de mercado con la que ya se cuenta.

La mayoría de las empresas que pudieran convertirse en competidores son empresas nacionales por el manejo de la regulación del sector eléctrico que es alusivo solo a Colombia. También, alianzas estratégicas entre empresas colombianas que podrían presentar motivaciones para incursionar en este segmento de mercado o incluso empresas del sector energético que ante la flexibilización de barreras legales deseen ingresar al sector eléctrico.

En la siguiente tabla se presenta la descripción de conductas de cada fuerza y en color naranja se resaltan los de donde su conducta es de alto impacto en relación con el poder que le otorga a la fuerza correspondiente.

Tabla 10

Matriz análisis competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter

FUERZAS (DETERMINACIÓN DE ACTORES DEL MESOENTORNO)	DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS	IMPACTO DE LA CONDUCTA EN RELACIÓN CON EL PODER QUE LE OTORGA A LA FUERZA
INTENSIDAD COMPETENCIA (PODER DE LA COMPETENCIA)	Empresa ISES ofrece estudios de conexión a precios inferiores que las demás empresas del sector	Alto-Alto 5
	Empresas como GERS, IEB, PTI e ISES ofrecen diversificación de servicios con diseños y la ejecución obra además de los estudios de conexión	Alto-Alto 5
	Empresas como GERS, IEB, PTI y POWER&ENERGY usan el software <i>PowerFactory DigSilent</i>	Medio-Alto 4
	Los competidores cuentan con certificaciones en ISO 14001, ISO 9001 e ISO 45001, pero no en ISO 50001, ISO 14064 o ISO 46001	Medio-Alto 4
	Los competidores cuentan con presencia importante en redes sociales y medios de información virtual para promocionar sus servicios.	Medio 3

FUERZAS (DETERMINACIÓN DE ACTORES DEL MESOENTORNO)	DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS	IMPACTO DE LA CONDUCTA EN RELACIÓN CON EL PODER QUE LE OTORGA A LA FUERZA
	Empresas como GERS, IEB, y PTI tienen experiencia de más de 10 años con reconocimiento de marca y lealtad de clientes dentro del mercado de estudios de conexión.	Medio Alto 4
	Los competidores cuentan con sedes físicas a nivel nacional e internacional.	Medio 3
	POWER&ENERGY se diferencia de otras empresas por la calidad de sus estudios de conexión y el soporte técnico postventa luego de la radicación ante el OR.	Alto-Alto 5
	Los competidores cuentan con páginas web con diseños atractivos, información clara y concisa sobre los servicios y la organización.	Medio 3
	Los competidores ofrecen servicios de capacitación	Bajo 1
	Los competidores están en el camino de la implementación de sostenibilidad e innovación en componentes estratégicos tales como misión y visión	Medio 3
PODER DEL COMPRADOR	Existen algunas empresas del sector energético buscan jalonar su operación con alternativas de neutralidad de carbono en línea con la agenda de neutralidad de carbono definida por el gobierno para 2050.	Medio 3
	Algunos clientes prefieren contratar soluciones integrales ofrecidas por un único proveedor	Alto-Alto 5
	Existen algunas empresas clientes que, al presentar la necesidad de estudios técnicos, prefieren contratar empresas según experiencia y precio en este tipo de estudios.	Alto-Alto 5
	Existen algunas empresas que prefieren realizar procesos licitatorios y adjudican según requisitos solicitados (Ambientales, Regulatorios, Económicos, y Técnicos) y pueden cambiar de proveedor a otro por preferir un precio menor por este tipo de estudios.	Alto-Alto 5
PODER DEL PROVEEDOR	La empresa PTI ofrece buenos precios por ser el único distribuidor del software de simulación en Colombia	Alto-Alto 5
	Los proveedores de las licencias de los softwares manejan precios internacionales y están sujetos a la volatilidad del dólar	Alto-Alto 5
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Precio de sustitutos (estudios de conexión desarrollados en softwares de baja fidelidad eléctrica) son de mero costo.	Alto-Alto 5
ENTRADA A NUEVAS EMPRESAS (NUEVOS ENTRANTES)	Pequeños competidores que establezcan alianzas estratégicas para acceder a licitaciones	Alto-Alto 5
	Competidores que compren el software de simulación de sistemas de potencia y no solo paguen el arrendamiento de la licencia	Alto-Alto 5
	Liberalización de barreras legales en materia eléctrica haría que empresas de otros sectores energéticos se motiven a entrar al sector eléctrico	Medio 3
	Empresas de otras zonas del país a veces participan en licitaciones y contrataciones en el departamento de Cundinamarca	Medio 3

Fuente. Elaboración Propia a partir de la herramienta presentada en (Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, 2023) y entrevista a (Romero, 2023).

7.1.2.2. Evaluación del Perfil Competitivo

La intención de la evaluación del perfil competitivo partiendo de las cinco fuerzas de Porter es determinar los factores clave de éxito que representan unas medidas base que toda compañía en este mesoentorno o industria le convendría tener para ser exitoso, diferenciarse y sobresalir en este segmento de mercado. Para el análisis se han tenido en cuenta a las dos empresas competidoras de POWER&ENERGY SAS, es decir, PTI e ISIS. Se identificaron 7 factores clave del éxito, y se precisó una ponderación de peso de cada factor clave de éxito de carácter cualitativa, teniendo como referente la información recibida para la Dirección General y de los trabajadores de la empresa, así como de la información analizada de la competencia según (Romero, 2023); la información de los proveedores de sus servicios y la información de los diferentes clientes. El detalle de la información analizada se evidencia en la anterior matriz de las conductas de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 11

Matriz industrial del perfil competitivo para POWER&ENERGY SAS

		CALIFICACIÓN					
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN DEL FACTOR (A)	POWER&ENERGY SAS		PTI		ISIS	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE (A*1)	CALIFICACIÓN	PUNTAJE (A*2)	CALIFICACIÓN	PUNTAJE (A*3)
Soluciones integrales ofrecidas por único proveedor	10%	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Experiencia certificada	10%	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Eficacia o calidad de los estudios de conexión	10%	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Competitividad en precios	30%	2	0,6	3	0,9	4	1,2
Software y su distribución única en el país	15%	1	0,15	4	0,6	1	0,15
Reconocimiento de Marca	5%	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Servicio técnico postventa	10%	4	0,4	3	0,3	2	0,2
TOTALES	90%		2,2		2,9		2,35

7.2. Diagnóstico interno

La aplicación del instrumento para el análisis de factores internos según (Wheelen & Hunger, 2007) permite conocer la percepción de las directivas de la organización con respecto al estado actual de la postura estratégica, la estructura corporativa, la cultura corporativa, los recursos de marketing, los recursos financieros, los recursos de Investigación y desarrollo, los recursos operacionales, los recursos humanos y los sistemas de información.

El análisis cuantitativo de los factores internos de la organización se basó en la aplicación de una encuesta con clasificación en escala Likert donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 es en desacuerdo; 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Para cada pregunta dentro de los factores analizados se calculó un promedio, desviación estándar (S) y coeficiente de variación (CV%), buscando en primer lugar, inferir cuál es la percepción promedio con respecto al factor evaluado y, en segundo lugar, la variabilidad en la percepción entre los encuestados, lo cual permite identificar la coherencia de la percepción de la información en niveles directivos y los puntos clave que requieren de mayor atención por parte de la Dirección. El coeficiente de variación se calculó mediante la ecuación 1.

$$\text{Ecuación 1.} \quad CV\% = \frac{\text{Promedio}}{\text{Desviación estándar}} \times 100$$

De la figura 11 se puede observar que los factores de estructura corporativa, cultura corporativa, recursos financieros, recursos operacionales, recursos humanos y sistemas de información cuentan con una percepción favorable por parte de las directivas de la organización. Por el contrario, los factores de postura estratégica, recursos de marketing y recursos de I+ D presentan una percepción medianamente favorable y, al observar la tabla 12, presentan baja coherencia en la percepción entre las directivas, lo anterior teniendo en cuenta que presentan los coeficientes de variación más altos entre los factores internos.

Figura 11

Resultados de la aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos de P&E

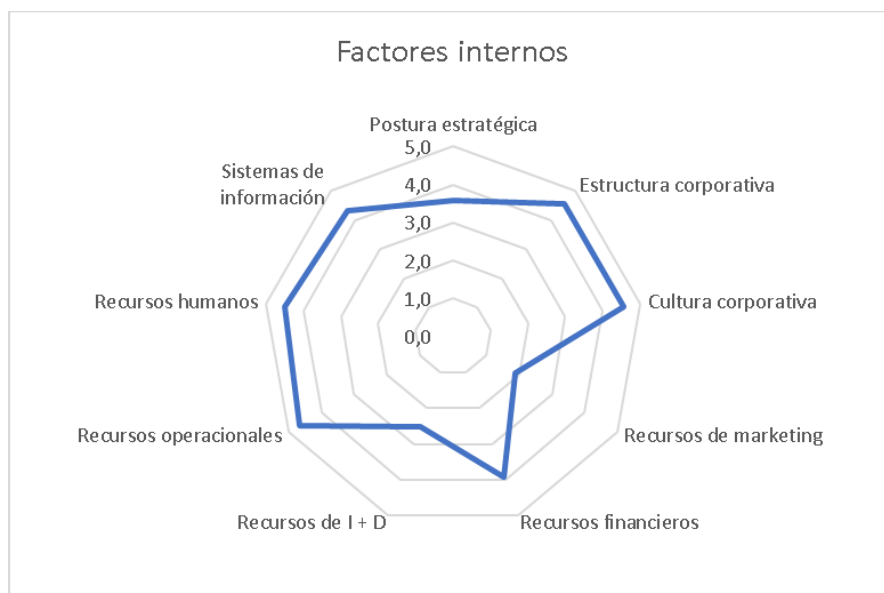


Tabla 12 Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E.

Factor	Promedio	Desviación estándar (S)	CV %	Moda
Postura estratégica	3,3	0,58	17,3%	3
Estructura corporativa	4,3	0,58	13,3%	4
Cultura corporativa	4,3	0,58	13,3%	4
Recursos de marketing	1,5	0,71	47,1%	2
Recursos financieros	4,3	0,58	13,3%	4
Recursos de I + D	1,7	1,15	69,3%	1
Recursos operacionales	5,0	0,00	0,0%	5
Recursos humanos	4,3	0,58	13,3%	4
Sistemas de información	4,3	1,15	26,6%	5

7.2.1. Postura estratégica

Con respecto a la postura estratégica, la percepción de las directivas de la organización tiende a ser neutra en lo que respecta a la concordancia de los objetivos, la estrategia y las políticas con la misión, visión y contexto organizacional; adicionalmente el coeficiente de

variación obtenido indica falta de coherencia de percepción entre los directivos, principalmente en lo relacionado con la toma de decisiones frente a la postura estratégica. Esto implica la necesidad de reevaluar la postura estratégica y mejorar la alineación de los componentes estratégicos tales como misión, visión y contexto organizacional con los objetivos y políticas organizacionales.

Tabla 13

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor postura estratégica.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	s	CV%
Postura estratégica	¿Los objetivos corporativos concuerdan con la misión, visión y ambientes interno y externo de la organización?	3	4	3	3	3,3	0,58	17,3%
	¿Las estrategias corporativas concuerdan con la misión, objetivos y ambientes interno y externo de la organización?	3	4	3	3	3,3	0,58	17,3%
	¿Las políticas corporativas concuerdan con la misión, objetivos, estrategias y ambientes interno y externo de la organización?	4	4	3	4	3,7	0,58	15,7%
	¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada con respecto a la postura estratégica?	4	5	3	4	4,0	1,00	25,0%
	Moda	3	4	3	3	3,3	0,58	17,3%

7.2.2. Estructura corporativa

En el factor de estructura corporativa se evidencia una percepción favorable y una baja variabilidad entre la percepción de los encuestados, en general, se percibe que la estructura corporativa está alineada con las actividades que desarrolla la organización y con los objetivos, estrategias y políticas organizacionales, así mismo se concuerda en que la estructura está

claramente socializada con los empleados y se entiende su relación con los componentes estratégicos.

De acuerdo con (Wheelen & Hunger, 2007), los cambios originados en la estrategia pueden conllevar a cambios en la estructura organizacional, teniendo en cuenta que la nueva estrategia puede ocasionar problemas administrativos que deben ser atendidos por nuevas áreas o las áreas existentes, pero con funciones ajustadas que permitan cumplir con los nuevos objetivos planteados. En este sentido, aunque la percepción de la estructura es favorable y homogénea entre los encuestados, el ajuste a realizar en la estrategia puede conllevar al ajuste de la estructura organizacional y las funciones de las áreas respectivas.

Tabla 14

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor estructura corporativa.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
Estructura corporativa	¿Está organizada la corporación con base en sus funciones proyectos, geografía o alguna combinación de éstos?	5	5	4	5	4,7	0,58	12,4%
	¿Entienden claramente la estructura todos los empleados de la corporación?	5	4	5	5	4,7	0,58	12,4%
	¿Concuerda la estructura actual con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas corporativos actuales de la organización?	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%
	Moda	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%

7.2.3. Cultura corporativa

Para este factor se percibe que la organización tiene una cultura corporativa implementada y definida, que se relaciona adecuadamente con los objetivos, estrategias, políticas y programas actuales. La aplicación del instrumento permite identificar que se cuenta

con valores claramente definidos e implementados en todos los niveles de la organización independientemente de la diversidad de formación de los empleados.

De manera similar a lo que ocurriría con la estructura organizacional, un cambio en la estrategia puede implicar cambios en principios, valores u otros componentes culturales que permitan apoyar la implantación de la estrategia (David, 2003), adicionalmente, teniendo en cuenta que el enfoque de la presente investigación busca incorporar la sostenibilidad en la estrategia de la organización, la cultura organizacional debe contemplar el desarrollo de componentes enfocados en esta dirección.

Tabla 15

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor cultura corporativa.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
Cultura corporativa	¿Existe una cultura bien definida o emergente Integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?	5	5	4	5	4,7	0,58	12,4%
	¿Concuerda la cultura con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas actuales?	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%
	¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?	5	4	5	5	4,7	0,58	12,4%
	Moda	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%

7.2.4. Recursos de marketing

Con respecto al factor de recursos de marketing, los resultados permiten identificar que este aspecto no se explota actualmente en la organización y que no brinda una ventaja competitiva, así mismo se evidencia que el marketing no se incorpora en la estrategia corporativa ni se desarrollan recursos para evaluar la posición del mercado de la organización.

De acuerdo con (David, 2003), el marketing o mercadotecnia contiene siete (7) funciones básicas:

- Análisis de clientes
- Venta de productos y servicios
- Planeación de productos y servicios
- Establecimiento de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades

En este sentido el hecho de no contar con una estrategia clara de mercadotecnia hace que la organización pierda oportunidades disponibles en el mercado, que no se efectúen análisis de tendencias de consumo, tendencias de uso de redes sociales e internet, análisis de precios de competidores y análisis sobre si los productos y servicios se adecuan a las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías. Otro aspecto clave para tener en cuenta consisten la segmentación de mercados, buscando identificar en donde se organizan los clientes actuales y potenciales, identificar características demográficas, culturales, sociales y ambientales que aporten al desarrollo de estrategias de mercadotecnia para incrementar la participación de la organización en el mercado.

Tabla 16

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor recursos de marketing.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
--------	----------	-------------------	-------------------	-------------------	------	-----------	---	-----

Recursos de marketing	¿Los programas de marketing concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes Interno y externo?	1	4	2	-	2,3	1,53	65,5%
	¿Proporciona el marketing una ventaja competitiva a la empresa?	1	2	2	2	1,7	0,58	34,6%
	¿Se efectúa análisis de la posición de mercado y la mezcla de mercado para apoyar las decisiones estratégicas de la organización?	1	1	3	1	1,7	1,15	69,3%
	Moda	1	-	2	2	1,5	0,71	47,1%

7.2.5. Recursos financieros

A nivel general los resultados de la aplicación del instrumento para el diagnóstico interno en el factor de recursos financieros indica una percepción medianamente favorable sobre el factor de recursos financieros donde no se evidencia la obtención de calificaciones por debajo de 3, no obstante, se evidencian oportunidades de mejora con respecto a la claridad en el establecimiento de objetivos financieros y su alineación con las condiciones que plantea el contexto interno y externo.

Tabla 17

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor recursos financieros.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
--------	----------	----------------	----------------	----------------	------	-----------	---	-----

Recursos financieros	¿Los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas financieros actuales de la corporación están establecidos claramente?	3	4	4	4	3,7	0,58	15,7%
	¿La estrategia financiera está alineada con los objetivos corporativos, así como con los ambientes interno y externo?	3	3	4	3	3,3	0,58	17,3%
	¿Las tendencias derivadas del análisis de estados financieros y estructura de capitalización apoyan el análisis para la toma de decisiones estratégicas?	5	3	5	5	4,3	1,15	26,6%
	¿Proporcionan las finanzas una ventaja competitiva a la empresa?	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%
	¿Es comparable el rendimiento financiero de la corporación con el de corporaciones similares?	5	4	3	4	4,0	1,00	25,0%
	Moda	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%

7.2.6. Recursos de investigación y desarrollo

Los resultados de la aplicación del instrumento reflejan una mínima o casi nula incorporación de la investigación y desarrollo (I+ D) en la organización, los encuestados coinciden en que este factor no está incorporado en la estrategia organizacional, no obstante, existe falta de consenso sobre la ventaja competitiva que su implementación puede traer sobre la organización. Los encuestados coinciden en que la tecnología juega un papel fundamental en el rendimiento de la corporación, por lo tanto, la I + D alineada con la implementación de una cultura innovadora pueden fortalecer la ventaja competitiva y generar diferenciación en el mercado.

Tabla 18

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa

P&E – Factor recursos de I + D.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
Recursos de I + D	¿Se establecen con claridad objetivos, estrategias, políticas y programas de investigación y desarrollo?	2	1	3	2	2,0	1,00	50,0%
	¿Se involucra la investigación y desarrollo en la misión, objetivos, estrategias y políticas de la organización?	1	1	1	1	1,0	0,00	0,0%
	¿Proporciona la I + D una ventaja competitiva a la empresa?	1	3	2	-	2,0	1,00	50,0%
	¿La tecnología juega un papel relevante en el rendimiento de la organización?	5	5	5	5	5,0	0,00	0,0%
	Moda	1	1	3	1	1,7	1,15	69,3%

7.2.7. Recursos operacionales

La aplicación del instrumento permite identificar que la organización tiene claramente definido su propósito operacional, los objetivos, estrategias y políticas están alineados con el quehacer de la organización y se concuerda en que la forma en la que la organización opera brinda una ventaja competitiva, esto sucede debido al ambiente virtual en el que opera la organización, reduciendo significativamente costos asociados a arriendos, servicios, impuestos, entre otros.

Se evidencia una percepción uniforme en cuanto al diseño y aplicación de indicadores de desempeño que permiten tomar decisiones clave sobre el comportamiento operacional de los servicios prestados para buscar la mejora continua. De igual manera se percibe que las capacidades actuales de la organización son adecuadas para la prestación de servicios. Esta madurez en la prestación de los servicios viene impulsada por las capacidades y experiencia

del equipo directivo y del equipo técnico, teniendo una alineación entre lo que hace la compañía y la estrategia para garantizar su operatividad y sostenimiento en el mercado.

En general, la percepción sobre los recursos operacionales es uniforme en los encuestados, sin embargo, en el factor de vulnerabilidad de las instalaciones a desastres naturales se obtiene un coeficiente de variación de 43,3%, lo cual indica discrepancia entre los encuestados. Lo anterior puede deberse a que la organización opera principalmente en modo remoto con los trabajadores laborando desde casa, por lo cual desde un aspecto se puede percibir que “las instalaciones” de la organización no existen, sin embargo, el lugar de trabajo de los trabajadores es su hogar y así como una oficina, puede ser vulnerable a desastres naturales, huelgas, interrupción de servicios, entre otros. En este sentido la organización debe tomar en cuenta su vulnerabilidad ante amenazas externas que puedan interrumpir su operación y caracterizar el entorno donde laboran sus empleados para evaluar las posibles amenazas.

Tabla 19

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa P&E – Factor recursos operacionales.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
Recursos operacionales	¿Se establecen con claridad objetivos, estrategias, políticas y programas para la prestación de servicios de la corporación?	5	5	5	5	5,0	0,00	0,0%

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
	¿Son las Instalaciones de servicio vulnerables a los desastres naturales, las huelgas locales o nacionales, la reducción o limitación de los recursos de proveedores, incrementos importantes en los costos de materiales o la nacionalización realizada por los gobiernos?	5	2	5	5	4,0	1,73	43,3%
	¿Las capacidades operacionales de la corporación son adecuadas para la organización sea competitiva?	5	4	5	5	4,7	0,58	12,4%
	¿Se implementan y controlan indicadores de éxito operacional que permitan tomar decisiones estratégicas para la organización?	5	5	4	5	4,7	0,58	12,4%
	¿Usan los administradores de operaciones conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento actual?	5	5	4	5	4,7	0,58	12,4%
	¿La experiencia del trabajo remoto aporta al desempeño de las personas y, los resultados de la organización?	5	5	5	5	5,0	0,00	0,0%
	Moda	5	5	5	5	5,0	0,00	0,0%

7.2.8. Recursos humanos

De acuerdo con los resultados del instrumento, se evidencia que la percepción del equipo directivo es que la organización cuenta con un equipo de trabajo capaz, altamente efectivo y competente que brinda ventaja competitiva para brindar servicios de calidad a los clientes y que garantizan que la organización cumpla sus objetivos operacionales y financieros.

Tabla 20

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa

P&E – Factor recursos humanos.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
Recursos humanos	¿Se establecen con claridad objetivos, estrategias, políticas y programas de administración de recursos humanos de la corporación?	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%
	¿Usan los administradores de recursos humanos conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo?	5	5	5	5	5,0	0,00	0,0%
	¿Proporciona el área de recursos humanos una ventaja competitiva a la empresa?	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%
	¿La empresa maneja adecuadamente la diversidad de su fuerza laboral?	5	3	5	5	4,3	1,15	26,6%
	Moda	5	4	4	4	4,3	0,58	13,3%

7.2.9. Sistemas de información

Dado que la organización opera 100% virtual, se evidencia que la percepción de los encuestados demuestra que este componente es una fortaleza de la organización, al contar incluso con un proceso de gestión de las tecnologías de información y comunicación que brinda los lineamientos para garantizar la conectividad, alineación y coherencia entre los directivos y trabajadores rompiendo la barrera de la distancia y la localización en distintos puntos de la geografía nacional. Aunque existe cierta discrepancia entre los encuestados (CV% mayores a 20%), se evidencia que existen oportunidades de mejora en lo que respecta al uso de estos sistemas para la toma de decisiones y por consiguiente para fortalecer su competitividad.

Tabla 21

Resultados aplicación de instrumento para el diagnóstico de factores internos para la empresa

P&E – Factor sistemas de información.

Factor	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Moda	\bar{X}	S	CV%
Sistemas de información	¿Se establecen con claridad objetivos, estrategias, políticas y programas de administración de sistemas de información de la corporación?	5	5	3	5	4,3	1,15	26,6%
	¿Los sistemas de información de la organización proporcionan una base de datos útil, automatizan operaciones administrativas rutinarias, ayudan a los administradores a tomar decisiones de rutina y proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas?	5	3	5	5	4,3	1,15	26,6%
	¿Proporcionan los sistemas de información una ventaja competitiva para la empresa?	5	3	5	5	4,3	1,15	26,6%
	Moda	5	3	5	5	4,3	1,15	26,6%

7.3. Diagnóstico de la sostenibilidad

Para el diagnóstico del estado actual de sostenibilidad de la organización se utilizó la herramienta de evaluación de sostenibilidad desarrollada por *Impact B*. Esta herramienta permite que la organización se autoevalúe en factores de gobernanza, clientes, comunidad, medio ambiente y trabajadores, abordando los principales componentes de la sostenibilidad. Para cada factor el instrumento asigna una puntuación máxima y dependiendo de la respuesta otorgada se genera una calificación con respecto a esa puntuación.

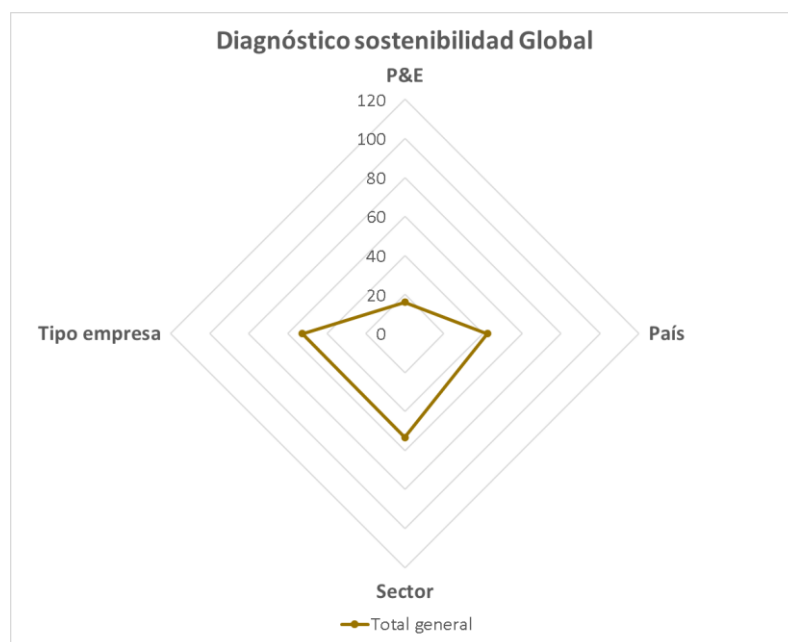
Al aplicar el instrumento sobre la empresa POWER&ENERGY SAS se obtuvo una calificación final de 16,2 puntos sobre 120 posibles, permitiendo comparar los resultados

obtenidos en cada factor con respecto a los resultados promedio del país donde se ubica la organización, el sector de la economía y el tipo de empresa.

En primera instancia es importante mencionar que el instrumento establece un puntaje mínimo de 80 para que la empresa pueda ser considerada como elegible para certificarse como Empresa B, comparando este puntaje contra el resultado obtenido, se evidencia que actualmente la organización no tiene un enfoque sostenible y las pocas acciones que obtuvieron puntajes adecuados por la herramienta, se relacionan con la naturaleza propia de la organización, actividades administrativas tradicionales y cumplimientos normativos.

Figura 12

Resultados de la aplicación de instrumento para el diagnóstico de la sostenibilidad de la empresa POWER&ENERGY



Fuente: elaboración propia

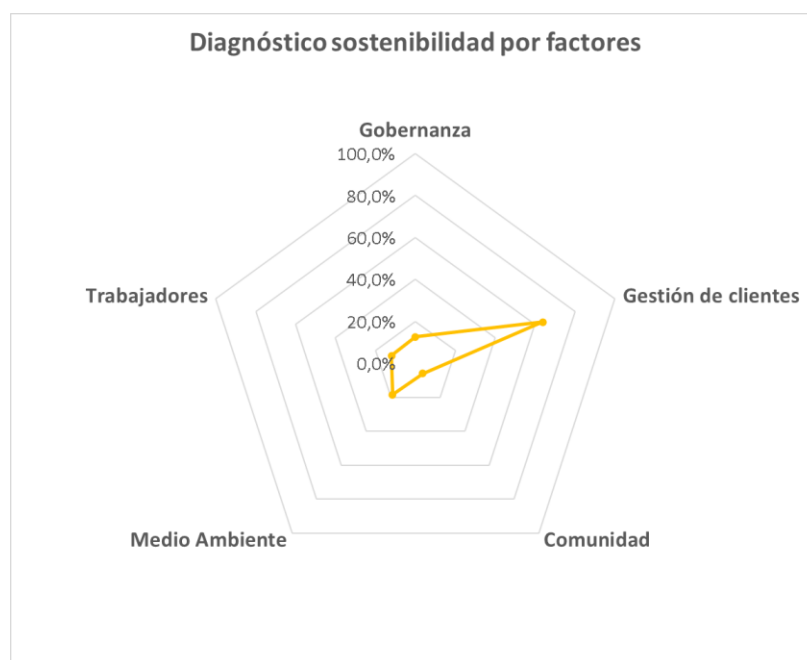
De la figura 12 igualmente se puede evidenciar que organizaciones evaluadas en el país, en el sector económico y con características similares a la organización evaluada, se encuentran en un puntaje entre 3 a 5 veces superior al obtenido, lo anterior implica que en general las

organizaciones del entorno cercano cuentan con más avances en la implementación de la sostenibilidad, lo cual permite identificar una tendencia que puede llegar a afectar la competitividad cuando cada vez más empresas empiecen a implementar la sostenibilidad.

La aplicación del instrumento desarrollado por *Impact B*, permite obtener una puntuación segmentada para cada uno de los aspectos evaluados, a nivel general se evidencia que la gestión de clientes fue el aspecto que mayor puntuación obtuvo, mientras que “comunidad” fue el aspecto con menor porcentaje de cumplimiento, así mismo los aspectos de gobernanza, trabajadores y medio ambiente presentan porcentajes de cumplimiento menores al 20%; en cada aspecto se realiza la evaluación de diversos temas de impacto que permiten segmentar con aún más detalle el diagnóstico de la sostenibilidad.

Figura 13

Porcentaje de cumplimiento de cada aspecto de la sostenibilidad de la empresa POWER&ENERGY con respecto al puntaje máximo



Fuente: elaboración propia

7.3.1. Gobernanza

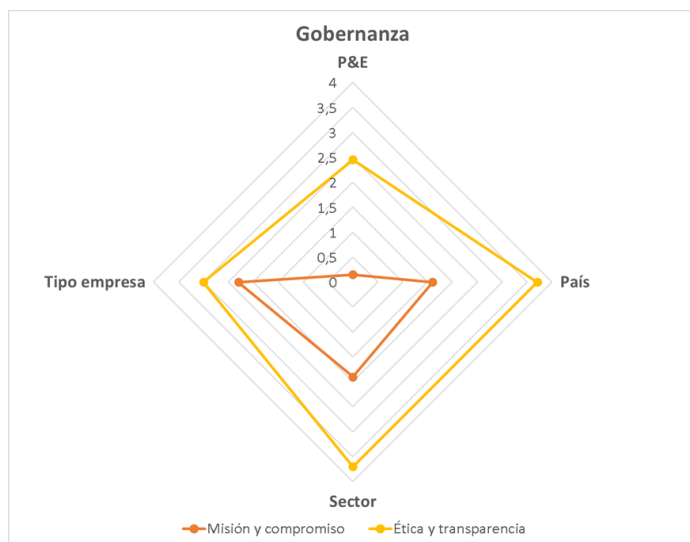
Con respecto al aspecto de gobernanza el instrumento plantea la evaluación de tres temas de impacto, estos comprenden misión y compromiso, ética y transparencia y protección de la misión. Con respecto a la misión y compromiso se evalúa si la organización ha establecido un compromiso serio con la sostenibilidad en su componente estratégico, si cuenta con indicadores clave y si se involucran las partes interesadas, en este aspecto la empresa POWER&ENERGY obtuvo puntaje de 0,15 sobre un total de 4,5 lo cual indica una clara necesidad de involucrar el componente de la sostenibilidad en el componente estratégico de la organización.

Al comparar la posición actual de la organización con respecto al entorno, se evidencia que otras organizaciones que se han evaluado frente a este instrumento presentan un porcentaje de avance mucho mayor (al menos 50%) en lo que respecta a la implementación de la sostenibilidad dentro de su componente estratégico. Esta incorporación es clave para garantizar que los demás factores evaluados en el instrumento tengan coherencia con el objetivo de la sostenibilidad.

Con respecto a la ética y transparencia la organización, presentó un puntaje 2,45 sobre 6,15 puntos posibles indicando un mayor avance principalmente en buenas prácticas de gobernanza interna, políticas y prácticas éticas y transparencia, no obstante, se encuentran oportunidades de mejora en la implementación de normas de información financiera y auditoría de estados financieros. De acuerdo con lo anterior, las prácticas éticas de la organización permiten allanar el camino hacia la adopción e implementación de un compromiso por la sostenibilidad en su componente estratégico, el cual direcciona las demás acciones enfocadas en contribuir con el desarrollo sostenible.

Figura 14

Resultados de la evaluación del aspecto de gobernanza de la empresa POWER&ENERGY.



Tema de impacto	% cumplimiento
Misión y compromiso	3,3%
Ética y transparencia	39,8%
Protección de la misión	0,0%

Fuente: elaboración propia

7.3.2. Clientes

En este aspecto se evaluaron temas como la gestión de las relaciones con el cliente, el seguimiento a la satisfacción y retención de clientes, la gestión sobre el impacto que generan los productos o servicios y políticas de tratamiento de datos personales. En este aspecto la organización obtuvo una calificación de 3 puntos sobre 5 posibles, la cual es levemente superior al promedio del entorno. Únicamente el aspecto de la gestión sobre el impacto que generan los productos o servicios obtuvo un valor de 0 puntos, lo cual se consolida como una oportunidad para que la organización mida cómo su operación impacta a la sociedad y al ambiente, y las acciones que puede implementar ya sea para minimizar impactos negativos o potencializar impactos positivos, lo anterior requiere de la implementación de herramientas de seguimiento y evaluación orientadas a obtener retroalimentación de los clientes y cómo los productos y servicios impactan a los clientes.

Figura 15

Resultados de la evaluación del aspecto de clientes de la empresa POWER&ENERGY.



Tema de impacto	% cumplimiento
Gestión de clientes	63,8%

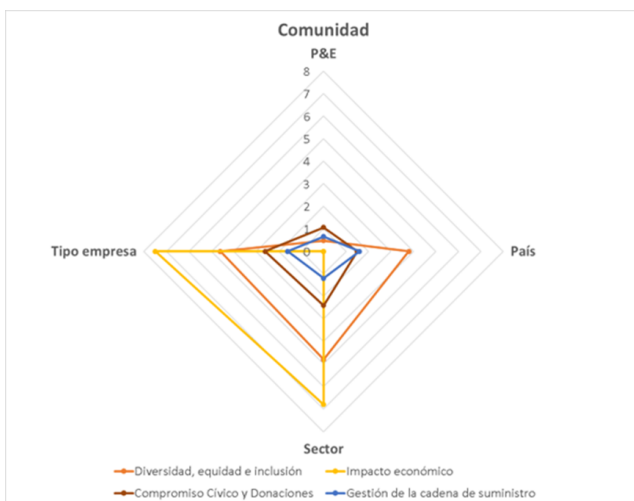
Fuente: elaboración propia

7.3.3. Comunidad

Junto con el aspecto de trabajadores, el aspecto de la gestión sobre la comunidad cuenta con la disponibilidad de puntuación más alta (39,9 puntos trabajadores, 37 puntos comunidad). En este aspecto se evalúan temas relacionados con diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, compromiso cívico y donaciones, y gestión de la cadena de suministro. Los resultados indican que la organización tiene poco o nulo impacto sobre la comunidad; para el primer tema evaluado, diversidad, equidad e inclusión, no existen criterios ni políticas claramente definidas para garantizar igualdad de oportunidades laborales. De igual manera, no se cuenta con actividades que brinden un impacto económico significativo sobre algún sector de la sociedad ni con compromisos cívicos de la organización con la comunidad.

Figura 16

Resultados de la evaluación del aspecto de comunidad de la empresa POWER&ENERGY.



Tema de impacto	% cumplimiento
Diversidad, equidad e inclusión	5,4%
Impacto económico	0,0%
Compromiso cívico y donaciones	14,7%
Gestión de la cadena de suministro	11%

Fuente: elaboración propia

7.3.4. Medio ambiente

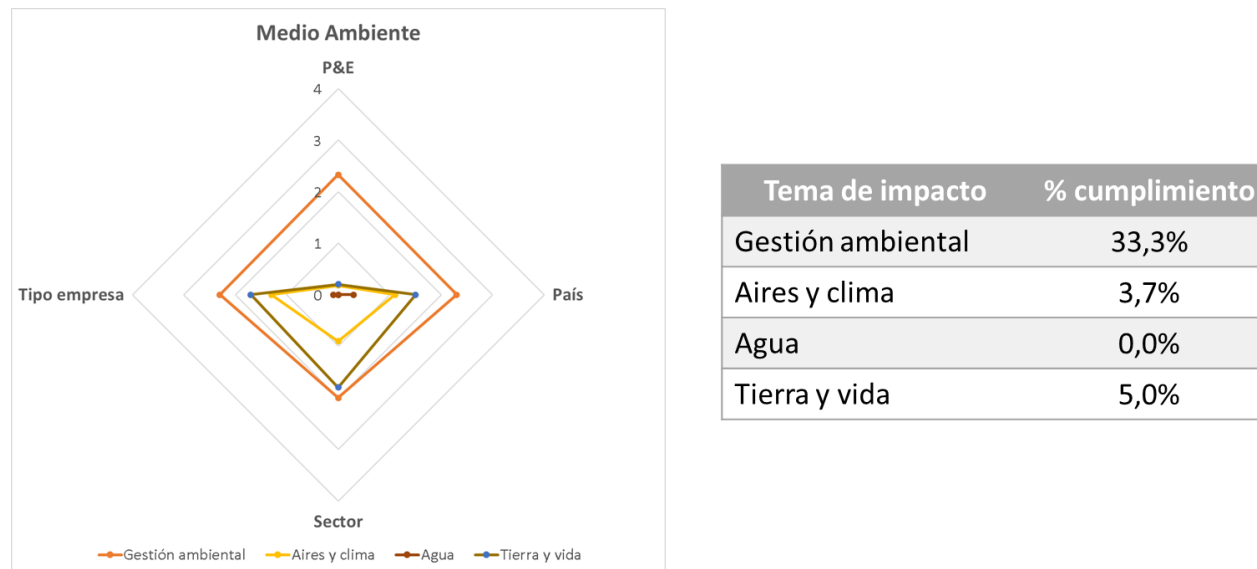
En este aspecto se evalúan temas relacionados con la gestión ambiental con la que cuenta la organización y la gestión sobre temas relacionados con los componentes atmosférico, hídrico, suelo y ecosistemas. Con respecto a la gestión ambiental se evidencia un cumplimiento del 33% con respecto al puntaje máximo establecido para este tema, este porcentaje es muy similar al obtenido por organizaciones del entorno, dado que no se supera un 50% en la calificación en ningún actor, se puede interpretar que este porcentaje de gestión ambiental está asociado netamente al cumplimiento de la normatividad ambiental vigente, ya que al observar los demás temas la puntuación obtenida es cercana a cero.

Al ser POWER&ENERGY una empresa netamente virtual, se obtienen resultados bajos en lo que respecta a la medición del impacto sobre la contaminación atmosférica, el aporte al cambio climático, la medición del impacto hídrico y la evaluación del impacto sobre la generación de residuos la contaminación del suelo y la pérdida de hábitats. No obstante, se evidencia que la organización no mide su impacto actual en ninguno de los componentes evaluados. En este sentido, la incorporación presenta debilidad en la construcción de estrategias para medir los impactos permitirá a la organización conocer su estado actual con

respecto a cada uno de estos aspectos y evaluar el tipo de gestión que debe ser ajustada para contrarrestar posibles impactos negativos o potencializar impactos positivos, así como su estado frente al cumplimiento de requisitos establecidos en normas de estandarización tales como ISO 14001; sistemas de gestión ambiental, ISO 50001; sistemas de gestión energética, ISO 46001; sistemas de gestión de la huella hídrica o ISO 14064 verificación de la huella de carbono.

Figura 17

Resultados de la evaluación del aspecto de medio ambiente de la empresa POWER&ENERGY.



Fuente: elaboración propia

7.3.5. Trabajadores

En este último componente, la organización igualmente presenta una calificación baja en todos los temas evaluados, estos fueron seguridad financiera, salud, bienestar y seguridad, desarrollo profesional y satisfacción y compromiso. En el primero, se obtuvo una calificación de 1,6 puntos de 17 posibles, este tema comprende lo relacionado con salarios, bonos, programa de jubilación, entre otros. En general la organización se limita a cumplir los requisitos de ley sin

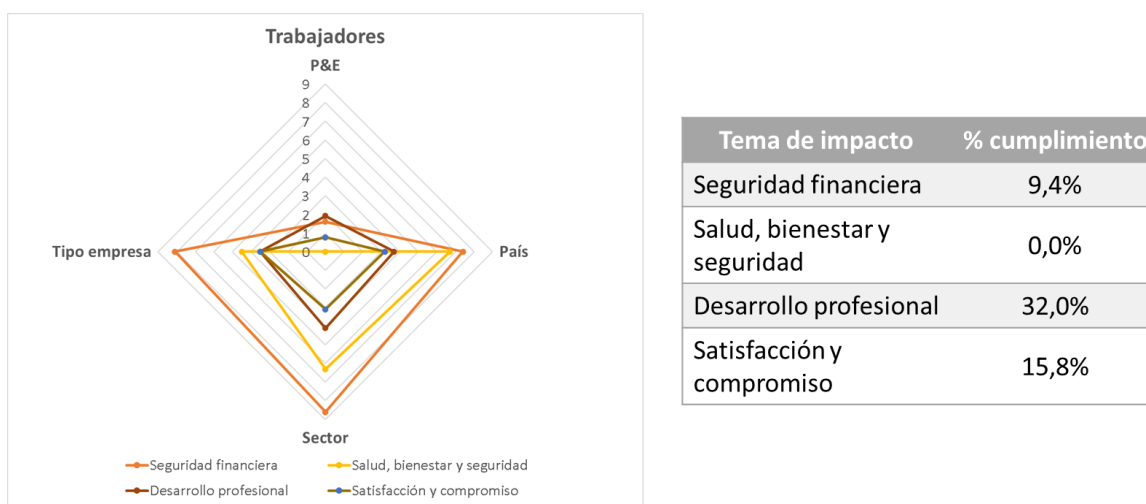
explorar otros mecanismos para mejorar la seguridad financiera de sus colaboradores con respecto a los criterios definidos por el instrumento.

En cuanto a salud, bienestar y seguridad la organización no aplica ninguno de los criterios definidos en el instrumento y por tanto obtuvo una calificación de 0 puntos de 12 posibles, del mismo modo, la organización se ajusta a los requisitos de ley y no implementa sistemas de gestión que promuevan la salud de sus colaboradores desde el ámbito empresarial.

En cuanto a desarrollo profesional se evidencia un mayor avance de la organización al obtener un puntaje de 1,92 de 4,8 posibles, dando un 32% de cumplimiento, valor más aceptable con respecto a los demás temas evaluados en este componente. En este sentido se evidencia que la organización cuenta con políticas de desarrollo ofreciendo a los trabajadores capacitación continua en temas de interés para la operación de la organización.

Figura 18

Resultados de la evaluación del aspecto de trabajadores de la empresa POWER&ENERGY.



Fuente: elaboración propia

7.4. Propuesta de plan estratégico

7.4.1. Evaluación o diagnóstico estratégico

De acuerdo con los análisis realizados en el macroentorno, el mesoentorno, el microentorno y la sostenibilidad, a continuación, se presentan los principales factores que pueden influir en el desempeño de la organización ya sea desde el ámbito externo (amenazas y oportunidades – matriz MEFE) o desde el ámbito interno (Fortalezas y debilidades – matriz MEFÍ); cabe mencionar que dentro de estos factores ya sea a nivel interno o externo se incorpora la influencia del concepto de sostenibilidad, entendiendo ésta como un factor estratégico clave a analizar para la organización.

7.4.1.1. Evaluación de factores externos (EFE/EFA´s)

La evaluación de los factores externos permite consolidar un horizonte de competencias propias de la empresa que se tienden a fortalecer o a mitigar dentro del contexto de POWER&ENERGY.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE /EFA ´S).

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS CLAVE		EVALUACIÓN		
TIPOLOGÍA DE FACTORES	OPORTUNIDADES	PESO (A)	CLASIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)
FACTORES ECOLÓGICOS Y FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	Tendencia hacia la transición energética a partir de fuentes más limpias, la Política de transición energética materializada con documento CONPES 4075 para los años 2022 y 2028, y la estrategia denominada Estallido 6GW del Ministerio de Minas y Energía y la UPME para avanzar en proyectos para la generación de energías renovables, incrementará la expansión de la infraestructura de generación de energía renovable	20%	4	0,8

FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	Política de inversión del estado por COP 5,28 billones de pesos asignados al Ministerio de Minas y Energía por el Presupuesto General de la Nación (Presupuesto General de la Nación, 2023) y nuevas políticas, resoluciones y criterios del Ministerio de Minas y Energía para evitar posible afectación de la prestación del servicio de energía domiciliario en Colombia por el Fenómeno de El Niño y la disminución de lluvias entre segundo semestre de 2023 y hasta abril 2024 (Ej. Resolución 40611 del 10 oct de 2023), incrementará proyectos de electrificación rural.	20%	4	0,8
FACTORES ECOLÓGICOS Y FACTORES COMPETITIVOS	Tendencia hacia la descarbonización del sector eléctrico colombiano con Carbono neutral para 2050 y la existencia de algunas empresas clientes que, al presentar la necesidad de estudios técnicos, prefieren contratar empresas según experiencia y precio en este tipo de estudios, incrementará la modernización de redes eléctricas	10%	4	0,4
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	Descuento en el impuesto de renta del 25% de la inversión realizada en proyectos de Gestión eficiente de la energía, incrementará la implementación de tecnologías inteligentes, y el desarrollo de sistemas de almacenamiento de energía	10%	3	0,3
FACTORES SOCIALES Y FACTORES TECNOLÓGICOS	Cambios en el estilo de vida laboral hacia el trabajo no presencial, y preferencia mundial hacia esfuerzos tecnológicos y transformación digital que mejoren los procesos en la virtualidad, incrementará la posibilidad de contratar recursos humanos más competentes y fidelizar a los ya contratados	10%	2	0,2
FACTORES SOCIALES	Baja participación femenina en empleos directos para el subsector de energía eléctrica con 29%, incrementará posibilidades de obtener un mayor K de sostenibilidad en las licitaciones	10%	1	0,1
FACTORES ECONÓMICOS	Volatilidad del precio del dólar frente al COP dejando estimado entre \$3.800 y \$4.450 pesos como proyección para diciembre 2023 (Encuesta mensual de expectativas económicas, 2023), aumentará el margen en los proyectos vendidos en dólares	10%	3	0,3
FACTORES TECNOLÓGICOS	Predilección hacia el fortalecimiento de los servicios tecnológicos digitales confiables, y optimización del portafolio de productos y servicios digitales, incrementará la interacción de la empresa virtual con sus clientes	10%	2	0,2
	SUBTOTAL	100%		3,1
TIPOLOGÍA DE FACTORES	AMENAZAS	PESO (A)	CLASIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	Riesgo regulatorio en el sector por incertidumbre en política energética del Gobierno y falta de representantes que garanticen la estabilidad del sector a raíz de la intención del Gobierno Nacional de poder asumir las funciones de la CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas) entidad que regula el sector eléctrico colombiano, disminuye el margen de contratación de las empresas del sector eléctrico que son los principales clientes	20%	4	0,8
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	36 compañías comercializadoras de energía que representan el 38,7% del suministro energético en Colombia presentan riesgos financieros principalmente de flujo de caja según XM en (República, La, 2023), disminuyendo la capacidad de pago y el poder adquisitivo de los principales clientes además de generar en éstos el que soliciten precios más bajos	20%	4	0,8
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	Nueva reforma laboral 2023, incrementará los costos laborales hasta en un 35% según Fenalco. (República L., 2023)	5%	2	0,1

FACTORES ECONÓMICOS	La inflación (o Índice de Precios al Consumidor (IPC)) tiende a la baja con una proyección estimada al cierre del año del 12,82%. (Banco de La República, 2023), disminuyendo el margen de utilidad de los proyectos técnicos	10%	4	0,4
FACTORES ECONÓMICOS	Desaceleración económica global para el 2023, según la proyección de crecimiento del 2% del PIB en promedio para América Latina y El Caribe de acuerdo con (FMI, 2023), reduciendo la inversión extranjera en proyectos de generación de fuentes renovables	10%	3	0,3
FACTORES TECNOLÓGICOS	Delincuencia informática que vuelve vulnerable la seguridad de la información digital, incrementa la propensión al mejoramiento de los niveles de seguridad y privacidad de la información.	5%	2	0,1
FACTORES COMPETITIVOS	Soluciones integrales ofrecidas por único proveedor, disminuirá las ventas a clientes que necesiten ejecución de obras eléctricas	10%	4	0,4
FACTORES COMPETITIVOS	Competitividad en precios de las empresas competidoras, disminuirá las probabilidades de ganar en licitaciones	10%	3	0,3
FACTORES COMPETITIVOS	Software y su distribución única en el país por parte del competidor PTI, reduce el poder de negociación en esta materia prima	5%	1	0,05
FACTORES COMPETITIVOS	Reconocimiento de marca de los competidores, disminuye la capacidad para aprovechar oportunidades comerciales	5%	1	0,05
SUBTOTAL		100%		3,3

Fuente. Elaboración Propia a partir de la herramienta presentada en (Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, 2023).

7.4.1.2. Evaluación de factores internos (EFI/IFA's)

El juicio para analizar los factores internos en la matriz EFI, se ejecuta con base en la calificación del impacto que arroja la aplicación del instrumento para el análisis de factores internos según (Wheelen & Hunger, 2007) y la “Evaluación de Impacto B” (Sistema B, 2023), con enfoque en la Sostenibilidad, con el fin de identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la organización POWER&ENERGY SAS.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI /IFA'S).

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS CLAVE		EVALUACIÓN		
TIPO DE CAPACIDADES Y/O RECURSOS Y/O FACTOR	FORTALEZAS	PESO (A)	CLASIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)

RECURSOS OPERACIONALES	Propósito operacional, objetivos y estrategias están definidas y alineadas con el quehacer virtual de la empresa, reduciendo costos asociados a su operación	20%	4	0,8
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Organización opera 100% virtual y cuenta con un proceso de gestión de recursos de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) que brinda los lineamientos para garantizar la conectividad, alineación y coherencia entre los directivos y trabajadores, incrementando la posibilidad de contratar recurso humano localizado en distintos puntos de la geografía nacional y en trabajo no presencial de sus colaboradores	10%	4	0,4
MEDIO AMBIENTE - SOSTENIBILIDAD	Con respecto a la gestión ambiental se evidencia un cumplimiento del 33% con respecto al puntaje máximo establecido para este tema, lo que fortalece y aumenta su ventaja competitiva por ser una organización virtual.	5%	2	0,1
RECURSOS FINANCIEROS	Cuenta con estrategia financiera alineada con los objetivos corporativos y según (EMIS, 2022) una razón de liquidez de 7,94x, un índice de endeudamiento del 17,8% y un margen neto de 57,42%, aumentando el músculo financiero y la capacidad de respuesta para atender deudas de la empresa	11%	4	0,44
RECURSOS HUMANOS	Cuenta con un equipo de trabajo capaz, altamente efectivo y competente, aumentando su ventaja competitiva para brindar servicios de calidad a los clientes	15%	4	0,6
GESTIÓN COMUNIDAD - SOSTENIBILIDAD	Alta calificación en temas relacionados con diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, compromiso cívico y donaciones, y gestión de la cadena de suministro, incrementando ventajas al momento de participar en licitaciones.	5%	2	0,1
CAPACIDAD COMPETITIVA Y/O RECURSOS COMPETITIVOS	POWER&ENERGY se diferencia de otras empresas por la calidad de sus estudios de conexión y el soporte técnico postventa luego de la radicación ante el OR, incrementando la probabilidad de ventas y lealtad en los clientes	10%	4	0,4
CULTURA CORPORATIVA	Cuenta con valores, principios y otros componentes culturales claramente definidos e implementados en todos los niveles de la organización independientemente de la diversidad de formación de los empleados, incrementando la capacidad para lograr los objetivos corporativos	5%	2	0,1
ESTRUCTURA CORPORATIVA	Alineada con las actividades que desarrolla la organización y con los objetivos, estrategias y políticas organizacionales, y claramente socializada con los trabajadores, aumentando su capacidad para lograr objetivos estratégicos.	5%	2	0,1
GESTIÓN DE CLIENTES - SOSTENIBILIDAD	Aspecto que obtuvo una calificación de 3 puntos sobre 5 posibles, la cual es levemente superior al promedio del entorno, y donde se evaluaron temas como la gestión de las relaciones con el cliente, el seguimiento a la satisfacción y retención de clientes, la gestión sobre el impacto que generan los productos o servicios y políticas de tratamiento de datos personales, incrementando su capacidad de cumplirle al cliente	3%	2	0,06

CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y/O RECURSOS TECNOLÓGICOS	Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado en Norma ISO:9001 y un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con 100% en sus estándares mínimos, que aumenta puntos en procesos licitatorios	3%	3	0,09
TRABAJADORES - SOSTENIBILIDAD	Con puntaje de 1,92 de 4,8 posibles, dando un 32% de cumplimiento, evidencia que la organización cuenta con políticas de desarrollo ofreciendo a los trabajadores capacitación continua en temas de interés para la operación de la organización, fortaleciendo las competencias laborales e incrementando la sustentabilidad de la empresa para proyectos en el presente y futuros	3%	1	0,03
CAPACIDAD COMPETITIVA Y/O RECURSOS COMPETITIVOS	Experiencia certificada de la empresa y de sus colaboradores, incrementa la reputación de la empresa y el reconocimiento de marca	5%	4	0,2
SUBTOTAL		100%		3,42
TIPO DE CAPACIDADES Y/O RECURSOS	DEBILIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
		(A)	(B)	(A*B)
POSTURA ESTRATÉGICA	Tendencia neutra en lo que respecta a la concordancia de los objetivos, la estrategia y las políticas con la misión, visión y contexto organizacional, reduciendo la capacidad de toma de decisiones	20%	4	0,8
GOBERNANZA - SOSTENIBILIDAD	Baja calificación con puntaje de 0,15 sobre un total de 4,5 en la implementación de la sostenibilidad en la misión y el compromiso en su componente estratégico, sin indicadores clave y sin involucramiento de las partes interesadas y con respecto a la ética y transparencia la organización, presentó un puntaje 2,45 sobre 6,15 puntos posibles indicando un mayor avance principalmente en buenas prácticas de gobernanza interna, políticas y prácticas éticas y transparencia, sin embargo, este factor reduce la capacidad de respuesta ante la nueva tendencia de la sostenibilidad en las organizaciones	10%	3	0,3
CAPACIDAD COMPETITIVA Y/O RECURSOS COMPETITIVOS	Bajo reconocimiento de marca a nivel digital, reduciendo posibilidades de ser invitada a licitaciones en diferentes regiones distintas a Cundinamarca	10%	4	0,4
RECURSOS I + D	Inversión casi nula en I + D y no se encuentra incorporada en la estrategia organizacional, disminuyendo su capacidad de innovación y generación de diferenciación en el mercado en este aspecto	10%	4	0,4
CAPACIDAD COMPETITIVA Y/O RECURSOS COMPETITIVOS	Empresas como GERS, IEB, PTI e ISSES ofrecen diversificación de servicios con diseños y la ejecución obra además de los estudios de conexión, disminuyendo competitividad al solo POWER&ENERGY ofrecer un solo producto	20%	4	0,8
RECURSOS DE MARKETING	Recurso de marketing que no se explota actualmente en la organización ni se encuentra incorporada en la estrategia corporativa ni se desarrollan recursos para evaluar la posición del mercado de la organización, disminuyendo su ventaja competitiva en canales digitales	10%	4	0,4

MEDIO AMBIENTE - SOSTENIBILIDAD	Debilidad en la construcción de estrategias para medir los impactos ambientales para conocer su estado actual con respecto a la contaminación atmosférica, el aporte al cambio climático, la medición del impacto hídrico y la evaluación del impacto sobre la generación de residuos la contaminación del suelo y la pérdida de hábitats, disminuyendo su capacidad de gestión para contrarrestar posibles impactos negativos o potencializar impactos positivos.	10%	1	0,1
TRABAJADORES - SOSTENIBILIDAD	Calificación baja de 1,6 puntos de 17 posibles en temas de seguridad financiera, salud, bienestar y seguridad, satisfacción y compromiso, reduciendo su habilidad para atraer y retener personal	10%	3	0,3
SUBTOTAL		100%		3,5

Fuente. Elaboración Propia a partir de la herramienta presentada en (Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, 2023).

7.4.1.3. Análisis de Sostenibilidad

A continuación, tras la evaluación de impacto B e identificación de los elementos con baja puntuación, se realiza un análisis de los puntos débiles en cada área de impacto para la empresa POWER&ENERGY SAS.

Tabla 24

Análisis de sostenibilidad de POWER&ENERGY SAS mediante evaluación de impacto B

1. ÁREA DE IMPACTO: GOBERNANZA			Impacto (Alto, Medio, Bajo)
1.1	Nivel de compromiso con el impacto	Con base en la evaluación <i>Impact B</i> , crear un impacto social o ambiental positivo no es una prioridad para la empresa.	Alto
1.2	Integración de desempeño social y ambiental en la toma de decisiones	Se proporciona capacitación ambiental a los empleados y sobre cuestiones sociales relevantes para la empresa, su misión y su modalidad de trabajo virtual, no obstante, no se incorpora el desempeño social y ambiental en las capacitaciones, las evaluaciones de desempeño, en las descripciones de los puestos ejecutivos de la empresa. Hay ausencia de evaluación del desempeño social y ambiental de la Junta Directiva de la empresa y ausencia de medición de externalidades en términos monetarios e incorporación en balances financieros.	Medio
1.3	Involucramiento de las partes interesadas	La empresa cuenta con mecanismos y procesos para identificar e involucrar a las partes interesadas como: grupos de discusión con colaboradores, encuestas a clientes, reuniones con clientes, encuestas a colaboradores, entre otros. Se cuenta con procedimientos formales para abordar los resultados del involucramiento de las partes interesadas y con un equipo encargado de efectuar el seguimiento y realizar la retroalimentación al gerente. Con base en la evaluación <i>Impact B</i> , se evidencian las siguientes debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de junta asesora que incorpore la representación de partes interesadas. • Falta de planes o políticas para el involucramiento de las partes interesadas que incluya su identificación. • Ausencia de identificación y evaluación de grupos demográficos e involucrarlos y comunicar los mecanismos para que puedan participar de manera activa. 	Medio

		<ul style="list-style-type: none"> Falta de enfoque social y ambiental en la presentación de la información de los resultados del involucramiento de las partes interesadas al gerente de la empresa. Ausencia de mecanismos de comunicación sobre los resultados del involucramiento de las partes interesadas. 	
1.4	Indicadores clave de desempeño social/ambiental	Deficiente monitoreo de indicadores clave de desempeño social o ambiental. Falta de medición de indicadores a nivel socioambiental a lo largo del tiempo (p. ej., evaluaciones de impacto de entidades independientes, índice PPI (<i>Progress out of Poverty Index</i>), encuestas sobre resultados indirectos para los beneficiarios, etc.)	Medio
1.5	Transparencia de la empresa	La empresa comunica información de manera pública y transparente, el desempeño financiero a su socio único y se analiza con los trabajadores de las áreas financieras y administrativas, sin embargo, no se comunica el Desempeño social y ambiental.	Bajo
1.6	Protección de la misión	No se consideran medidas legales para asegurarse de que su desempeño social o ambiental sea tomado en consideración en su proceso de toma de decisiones independientemente de quiénes posean la empresa y que pueden modificar sus documentos o adoptar una entidad jurídica que exija que todas las partes interesadas sean tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones.	Medio
2. ÁREA DE IMPACTO: TRABAJADORES			Impacto
2.1	Introducción al modelo de negocio de impacto para los trabajadores	No se cuenta con políticas para ofrecer empleo o desarrollo profesional de calidad para personas con barreras crónicas para el trabajo (programas de desarrollo del personal).	Medio
2.2	Políticas y prácticas de desarrollo profesional.	Ausencia de programas de capacitación para: <ul style="list-style-type: none"> Promover el desarrollo profesional. Habilidades para la vida que no están relacionadas específicamente con sus funciones. 	Medio
2.3	Política de no discriminación	Ausencia de política de no discriminación que incorpore aspectos relacionados con género, raza, color, discapacidad, Opinión política, orientación sexual, Edad, Religión, Estado de VIH.	Bajo
2.4	Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal.	Falta de monitoreo y evaluación de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores a través de: <ul style="list-style-type: none"> Tasa de rotación de trabajadores: Encuestas de satisfacción o compromiso de los empleados: 	Alto
3. ÁREA DE IMPACTO: COMUNIDAD			Impacto
3.1	Creación y gestión de entornos de trabajo inclusivos.	Se cuenta con prácticas de lenguaje inclusivo y equitativo, el carácter virtual de la compañía puede permitir dar oportunidad para que personas con limitaciones físicas puedan ejercer trabajo virtual sin necesidad de movilizarse, la empresa puede iniciar por identificar con instituciones de educación superior, ONG's o gremios la existencia de personal con limitaciones físicas que tenga las competencias que permitan realizar actividades misionales o de apoyo de la empresa.	Medio
3.2	Medición de la diversidad	La empresa no cuenta con documentación clara para la inclusión que fomente las prácticas para medir la diversidad de sus empleados, así mismo a nivel de gestión humana no existe un manual de contratación en el que la descripción del perfil de los aspirantes a un cargo sea inclusivo y diverso.	Alto
3.3	Políticas o programas para la diversidad de proveedores	La empresa no cuenta con actividades que requieran suministro continuo de bienes y servicios, su principal requerimiento es energético brindado por empresas de servicios públicos.	Bajo
3.4	Prácticas y políticas sobre donaciones benéficas e inversiones en la comunidad	La empresa no cuenta con políticas sobre donaciones benéficas a la comunidad.	Medio
3.5	Promoción de políticas para el establecimiento de estándares sociales y ambientales	No se cuenta con afiliación a gremios del sector energético con los cuales se pueda trabajar mancomunadamente para facilitar la transición energética hacia energías renovables.	Medio
3.6	Fomentar un mejor desempeño social y ambiental		Medio
4. ÁREA DE IMPACTO: MEDIO AMBIENTE			Impacto
4.1	Eficiencia ambiental de las instalaciones de la empresa	La empresa no tiene oficinas o plantas de producción, su operación es 100% virtual, lo cual fomenta la baja huella ambiental de sus operaciones.	Medio

4.2	Protección del ambiente en oficinas virtuales	La empresa no cuenta con una política de gestión ambiental con la finalidad de promover la gestión adecuada de residuos electrónicos peligrosos, o para fomentar prácticas de reciclaje, ahorro de agua, ahorro de energía.	Medio
4.3	Sistemas de gestión ambiental	No se efectúa la evaluación del impacto ambiental de las actividades de la empresa, con el fin de obtener datos de su cuánto está impactando y así establecer un punto sobre el cual se evalúe la implementación de acciones para la mitigación de impactos ambientales.	Alto
4.4	Monitoreo del consumo de energía	No se efectúa la medición o monitoreo de consumo de energía en los puestos de trabajo remoto de los empleados en modalidad virtual.	Medio
4.5	Fuentes de energía	El sistema interconectado nacional maneja fuentes de energía renovables, lo cual genera un porcentaje de consumo con bajas emisiones equivalentes de CO2 al usar la red eléctrica nacional.	Medio
4.6	Monitoreo de emisiones de gases de efecto invernadero	No se efectúa medición de huella de carbono ni se conoce el impacto de sus actividades sobre la generación de gases de efecto invernadero, aún siendo su modalidad trabajo remoto.	Alto
4.7	Reducir el impacto de los traslados al lugar de trabajo	Al ser 100% virtual la empresa no genera impactos significativos por traslados de sus empleados.	Bajo
4.8	Monitoreo y gestión del consumo de agua	Las actividades de la compañía no tienen impacto sobre el consumo de agua, promover en los empleados el uso eficiente de agua en sus actividades rutinarias.	Bajo
4.9	Prácticas de conservación del agua	La empresa opera virtualmente por lo cual no se tiene impacto sobre el consumo de agua.	Bajo
4.10	Monitoreo y generación de informes de los desechos no peligrosos	No se cuenta con Plan de Gestión Integral de Residuos la gestión sobre los desechos no peligrosos y peligrosos que se pueden generar por las actividades de la compañía (Baterías de celulares, equipos de cómputo, iluminación artificial), o se concientiza ni se promueve en los empleados la gestión responsable de estos desechos.	Medio
4.11	Método de eliminación de los desechos		Medio
4.12	Programas de reciclaje		Bajo
4.13	Gestión de materiales peligrosos en las instalaciones		Medio
5. ÁREA DE IMPACTO: CLIENTES			Impacto
5.1	Seguimiento de la satisfacción y retención de clientes	No se realiza segmentación de clientes para abordar de manera adecuada sus necesidades según el segmento al que pertenezca y ni se realizan mediciones de su grado de satisfacción con los servicios entregados.	Alto
5.2	Gestionar el impacto del producto		Alto

Fuente: Elaboración propia

7.4.1.4. Análisis DOFA

A continuación, se presentan los factores estratégicos externos e internos seleccionados según el criterio de ponderaciones mayores al 30% obtenidas en las matrices EFE y EFI, y factores de sostenibilidad con calificación de importancia alta, consolidados en la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas - DOFA.

Tabla 25

Análisis DOFA para POWER&ENERGY SAS.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
----------------------	-----------------

O1: Tendencia hacia la transición energética a partir de fuentes más limpias, la Política de transición energética materializada con documento CONPES 4075 para los años 2022 y 2028, y la estrategia denominada Estallido 6GW del Ministerio de Minas y Energía y la UPME para avanzar en proyectos para la generación de energías renovables, incrementará la expansión de la infraestructura de generación de energía renovable.

O2: Política de inversión del estado por COP 5,28 billones de pesos asignados al Ministerio de Minas y Energía por el Presupuesto General de la Nación (Presupuesto General de la Nación, 2023) y nuevas políticas, resoluciones y criterios del Ministerio de Minas y Energía para evitar posible afectación de la prestación del servicio de energía domiciliario en Colombia por el Fenómeno de El Niño y la disminución de lluvias entre segundo semestre de 2023 y hasta abril 2024 (Ej. Resolución 40611 del 10 oct de 2023), incrementará proyectos de electrificación rural.

O3: Tendencia hacia la descarbonización del sector eléctrico colombiano con Carbono neutral para 2050 y la existencia de algunas empresas clientes que, al presentar la necesidad de estudios técnicos, prefieren contratar empresas según experiencia y precio en este tipo de estudios, incrementará la modernización de redes eléctricas.

O4: La medición de huella de carbono, el impacto de sus actividades sobre la generación de gases de efecto invernadero y la compensación puede apalancar una diferencia competitiva frente a empresas del sector que solo incorporan norma general de gestión ambiental ISO 14001.

A1: Riesgo regulatorio en el sector por incertidumbre en política energética del Gobierno y falta de representantes que garanticen la estabilidad del sector a raíz de la intención del Gobierno Nacional de poder asumir las funciones de la CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas) entidad que regula el sector eléctrico colombiano, disminuye el margen de contratación de las empresas del sector eléctrico que son los principales clientes.

A2: 36 compañías comercializadoras de energía que representan el 38,7% del suministro energético en Colombia presentan riesgos financieros principalmente de flujo de caja según XM en (República, La, 2023), disminuyendo la capacidad de pago y el poder adquisitivo de los principales clientes además de generar en éstos el que soliciten precios más bajos.

A3: La inflación (o Índice de Precios al Consumidor (IPC)) tiende a la baja con una proyección estimada al cierre del año del 12,82%. (Banco de La República, 2023), disminuyendo el margen de utilidad de los proyectos técnicos.

A4: Soluciones integrales ofrecidas por único proveedor, disminuirá las ventas a clientes que necesiten ejecución de obras eléctricas.

A5: No se realiza segmentación de clientes para abordar de manera adecuada sus necesidades según el segmento al que pertenezca y ni se realizan mediciones de su grado de satisfacción con los servicios entregados, lo cual puede amenazar la capacidad de reacción ante cambios en las necesidades de los clientes y por ende su competitividad.

FORTALEZAS

F1: Propósito operacional, objetivos y estrategias están definidas y alineadas con el quehacer virtual de la empresa, reduciendo costos asociados a su operación

F2: Organización opera 100% virtual y cuenta con un proceso de gestión de recursos de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) que brinda los lineamientos para garantizar la conectividad, alineación y coherencia entre los directivos y trabajadores, incrementando la posibilidad de contratar recurso humano localizado en distintos puntos de la geografía nacional y en trabajo no presencial de sus colaboradores

DEBILIDADES

D1: Tendencia neutra en lo que respecta a la concordancia de los objetivos, la estrategia y las políticas con la misión, visión y contexto organizacional, reduciendo la capacidad de toma de decisiones

D2: Bajo reconocimiento de marca a nivel digital, reduciendo posibilidades de ser invitada a licitaciones en diferentes regiones distintas a Cundinamarca

D3: Inversión casi nula en I + D y no se encuentra incorporada en la estrategia organizacional, disminuyendo su capacidad de innovación y generación de diferenciación en el mercado en este aspecto

F3: Cuenta con estrategia financiera alineada con los objetivos corporativos y según (EMIS, 2022) una razón de liquidez de 7,94x, un índice de endeudamiento del 17,8% y un margen neto de 57,42%, aumentando el músculo financiero y la capacidad de respuesta para atender deudas de la empresa

F4: Cuenta con un equipo de trabajo capaz, altamente efectivo y competente, aumentando su ventaja competitiva para brindar servicios de calidad a los clientes

F5: POWER&ENERGY se diferencia de otras empresas por la calidad de sus estudios de conexión y el soporte técnico postventa luego de la radicación ante el OR, incrementando la probabilidad de ventas y lealtad en los clientes

D4: Empresas como GERS, IEB, PTI e ISES ofrecen diversificación de servicios con diseños y la ejecución obra además de los estudios de conexión, disminuyendo competitividad al solo POWER&ENERGY ofrecer un solo producto

D5: Recurso de marketing que no se explota actualmente en la organización, no se encuentra incorporada en la estrategia corporativa ni se desarrollan recursos para evaluar la posición del mercado de la organización, disminuyendo su ventaja competitiva en canales digitales

D6: Con base en la evaluación Impact B, crear un impacto social o ambiental positivo no es una prioridad para la empresa.

D7: Falta de monitoreo y evaluación de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores a través de tasa de rotación de trabajadores, encuestas de satisfacción o compromiso de los empleados.

D8: La empresa no cuenta con documentación clara para la inclusión que fomente las prácticas para medir la diversidad de sus empleados, así mismo a nivel de gestión humana no existe un manual de contratación en el que la descripción del perfil de los aspirantes a un cargo sea inclusivo y diverso.

D9: No se efectúa la evaluación del impacto ambiental de las actividades de la empresa, con el fin de obtener datos de cuánto está impactando y así establecer un punto sobre el cual se evalúe la implementación de acciones para la mitigación de impactos ambientales.

Fuente. Elaboración Propia a partir de la herramienta presentada en (Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, 2023).

7.4.2. Reformulación de componentes estratégicos

De acuerdo con los resultados del diagnóstico interno y externo, es decir, su entorno, y lo identificado en la matriz DOFA, se evidencia la necesidad de reformular los componentes estratégicos de la organización, con el fin de orientar su operación hacia el fortalecimiento de su competitividad tomando como base la sostenibilidad como uno de los componentes clave para lograr diferenciarse y aportar mayor valor al cliente y a la sociedad.

7.4.2.1. Rediseño de la unidad visionaria

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, principalmente lo encontrado por la aplicación del instrumento de Impacto B, a continuación, se presenta la propuesta de rediseño de la unidad visionaria o reformulación de los componentes estratégicos tales como misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos y se propone una política de sostenibilidad.

Tabla 26

Reformulación de componentes estratégicos o unidad visionaria.

Componente estratégico	Reformulación propuesta
Misión	Brindar asesoría técnica, económica y regulatoria diferencial con soluciones de excelente calidad que atiendan las necesidades, generen alto valor y promuevan la sostenibilidad para nuestros clientes. Nos comprometemos a colaborar estrechamente con nuestros clientes, comprendiendo sus desafíos y aspiraciones, y aportando soluciones sostenibles que no solo satisfagan sus necesidades actuales, sino que también contribuyan a un futuro mejor para las generaciones venideras.
Visión	Para el año 2030, aspiramos a ser ampliamente reconocidos y elegidos por nuestros clientes, colaboradores y grupos de interés como empresa líder en el sector energético, destacándonos por la creación de soluciones y servicios diferenciales con un enfoque inquebrantable en la sostenibilidad, manteniendo los más elevados estándares de calidad. Nuestra visión es ser pioneros en la transición hacia una industria eléctrica más sostenible, contribuyendo al bienestar de las comunidades a las que servimos y a un futuro más prometedor para las próximas generaciones.
Valores corporativos	<p>Orientación al Cliente: Ponemos a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos. Escuchamos sus necesidades, nos esforzamos por comprender sus expectativas y trabajamos incansablemente para superarlas.</p> <p>Ética Empresarial: Actuamos con integridad y ética en todas nuestras interacciones. Mantenemos altos estándares de conducta y cumplimos nuestras promesas con responsabilidad y honestidad.</p> <p>Sostenibilidad: Nos comprometemos a operar de manera sostenible, reduciendo nuestro impacto ambiental y promoviendo prácticas comerciales responsables para preservar el planeta y sus recursos para las futuras generaciones.</p> <p>Innovación: Fomentamos la innovación continua en busca de soluciones más sostenibles y eficientes para nuestros clientes y la sociedad en general.</p> <p>Colaboración: Valoramos la colaboración y la comunicación clara como medios para alcanzar nuestros objetivos. Trabajamos en equipo, compartimos conocimientos y experiencias para lograr un impacto positivo en nuestros clientes y comunidades.</p> <p>Comunicación: Fomentamos una cultura de comunicación abierta y transparente donde el equipo exprese sus ideas y opiniones libremente ante un proyecto facilitando el éxito y el trabajo en equipo. Ante el cliente, nos esforzamos por comunicar claramente los beneficios y limitaciones de nuestros productos y servicios y en brindarle información precisa y actualizada para su toma de decisiones.</p> <p>Compromiso Social: Contribuimos activamente al bienestar de las comunidades en las que operamos. Estamos comprometidos con la responsabilidad social, apoyando causas que mejoran la calidad de vida de las personas.</p>

Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> •Optimizar los ingresos de los clientes aprovechando los incentivos del esquema regulatorio vigente •Acelerar la respuesta a los clientes, con altos estándares de calidad, alcance adaptado a la realidad e implementando valor en sostenibilidad. •Apalancar el crecimiento y la sostenibilidad del negocio •Compartir nuestra experiencia y conocimiento en nuevas tecnologías para facilitar la transición energética de nuestros clientes. •Trabajar de la mano con los clientes para garantizar el cumplimiento normativo a nivel energético, implementación de buenas prácticas de gestión energética y promover la sostenibilidad.
Política de Sostenibilidad	<p>En la generación de valor, POWER&ENERGY SAS se encuentra comprometida con uno de los principios más importantes de la sostenibilidad, el reconocer que el planeta y la naturaleza no son un recurso inagotable y que necesita de nuestro cuidado y protección. Por ello, POWER&ENERGY incentiva el desarrollo sostenible de su negocio, armonizando la ejecución de estudios técnicos, económicos y regulatorios confiables y eficientes para el sector energético, con una gestión medioambiental y socialmente responsable, apalancando sus políticas con prácticas sostenibles bajo el marco de su gobierno corporativo y las partes interesadas.</p>

Fuente. Elaboración Propia

7.4.2.2. Análisis FODA

De acuerdo con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la matriz DOFA, se plantea el resultado del proceso creativo con la combinación de estrategias más relevantes para POWER&ENERGY SAS que pueden apalancar el fortalecimiento de la competitividad de la organización e incorporar la gerencia de la sostenibilidad.

Diferentes argumentos se relacionan sobre la conveniencia de las siguientes nueve propuestas en relación con los resultados del análisis o diagnóstico:

- O1 - F4: Destacar y/o ampliar el portafolio de servicios con enfoque en alternativas que aumenten y desarrollen en Colombia, las instalaciones y los recursos necesarios para producir más energía a partir de fuentes renovables como la solar, eólica, hidroeléctrica, geotérmica, entre otras aprovechando el equipo capaz y altamente efectivo y competente con el que cuenta para brindar servicios de calidad a los clientes.

- A1 - A2 - F1 - F2: Continuar con la organización 100% virtual y sus bajos costos de operación para hacer frente al riesgo regulatorio e inestabilidad política y económica del sector eléctrico mientras pasa este gobierno.
- O2 - F4: Plantear servicios a los clientes que incluyan estudios de proyectos en instalación de infraestructura eléctrica, como redes de distribución, sistemas de generación y conexiones a las viviendas y comunidades rurales, con el objetivo de mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo en esas áreas, aprovechando la experiencia y el equipo capaz y altamente efectivo y competente con el que cuenta para brindar servicios de calidad a los clientes.
- A3 - F3: Incorporar a la estrategia financiera existente en la organización, la cobertura para contemplar el riesgo de la inflación a modo de disminuir el impacto en los márgenes de utilidad en los proyectos.
- D1 - D3 - O1 - O2: Replantear los objetivos corporativos y estrategias de la organización con el fin de alinearse con la planificación de instalaciones y los recursos necesarios para producir más energía a partir de fuentes renovables como la solar, eólica, hidroeléctrica, geotérmica de instalación de infraestructura eléctrica, como redes de distribución, sistemas de generación y conexiones a las viviendas y comunidades rurales.
- O4 – D6 – D9 – D2 – D5: Implementar un sistema de gestión ambiental incorporando elementos para la identificación de aspectos e impactos ambientales, su medición y la implementación de estrategias enfocadas en mitigación y compensación de impactos, principalmente aquellos relacionados con la emisión de gases de efecto invernadero, para esto buscar la implementación de la norma ISO 14064 e incorporar un sistema de mercadeo para dar el reconocimiento a POWER&ENERGY SAS como empresa carbono neutro.

- A1 - A2 - D1: Reformular la estrategia corporativa para captar nuevos clientes tanto en el sector público como en el sector privado y a nivel nacional mientras se estabiliza el sector eléctrico durante este gobierno.
- A1 - A2 - D3: Crear e implementar una estrategia innovadora de marketing digital con enfoque sostenible y de Empresa Socialmente Responsable para diferenciarse en el mercado mientras se estabiliza el sector eléctrico durante este gobierno.
- D2 - D3 - D5 - O1 - O2 - O3: Invertir en I + D bajo una estrategia organizacional que aumente el reconocimiento de marca a nivel digital en los temas de interés para Colombia tales como la expansión de la infraestructura de generación de energía renovable, los proyectos de electrificación rural, y la modernización de redes eléctricas.
- D7 – D8: Implementar política de inclusividad y diversidad para garantizar igualdad de oportunidades para la contratación de personal nuevo e implementar sistema de evaluación de satisfacción de los empleados, apoyándose de entidades externas asesoras en gestión del talento humano que permitan conocer el nivel de satisfacción de los empleados, atender sus necesidades, fomentar el buen clima laboral y evaluar su satisfacción.
- F4 – A5: Fortalecer la gestión de clientes con el fin de implementar herramientas para segmentar los clientes y evaluar su satisfacción con los servicios de la organización, buscando obtener información que permita identificar factores para transformar los servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes y tendencias del mercado.
- A4 - F4: Alianzas estratégicas con empresas que ejecuten obras para ofrecer servicios de modernización de redes eléctricas tales como actualización y mejora de las infraestructuras eléctricas existentes para hacerlas más eficientes, seguras y sostenibles. Esto implica la incorporación de tecnologías avanzadas, como medidores

inteligentes, automatización de la distribución y sistemas de gestión de energía, para optimizar la operación y el suministro de electricidad.

7.4.2.3. Mapa estratégico

De acuerdo con lo establecido por (Kaplan & Norton, 2002), para que la estrategia pueda ser implementada correctamente en la organización, se necesita de una hoja de ruta que permita orientar el camino que se debe seguir secuencialmente para lograr los objetivos. El mapa estratégico es una herramienta clave en el diseño estratégico por proporcionar una representación visual de los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos, además de favorecer la alineación y comunicación de la estrategia a todos los niveles en la organización. El mapa estratégico maneja cuatro perspectivas fundamentales para incorporar los diferentes aspectos de la estrategia y medir su desempeño:

Perspectiva financiera: se enfoca en los objetivos financieros de la organización a modo de reflejar la salud financiera y el éxito a largo plazo de la empresa midiendo a través de indicadores financieros clave, el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad y la generación de valor para los accionistas.

Perspectiva del cliente: se centra en los objetivos y la medición relacionados con la satisfacción y fidelización de los clientes, así como en identificar las necesidades y expectativas de estos que conlleven a la adquisición de nuevos clientes y la excelencia en el servicio al cliente. Se utilizan indicadores relacionados con la calidad del producto o servicio, la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes.

Perspectiva interna o de procesos: se refiere a los procesos internos de una organización que contribuyen a entregar valor a los clientes y alcanzar los objetivos financieros. Se identifican y miden los indicadores clave relacionados con la eficiencia operativa, la calidad de los procesos, la innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se centra en las capacidades y el desarrollo del personal, así como en la infraestructura necesaria para impulsar la mejora continua y la innovación. Se miden indicadores relacionados con el desarrollo de habilidades, la capacitación, la cultura organizacional y el uso efectivo de la tecnología.

Para la empresa POWER&ENERGY se plantea el mapa estratégico en la **Figura 19** Mapa Estratégico para POWER&ENERGY SAS desplegado en sus cuatro perspectivas.

7.4.2.4. Cuadro de mando integral o Balance Scorecard

Con el fin de brindar herramientas para evaluar el cumplimiento de las estrategias planteadas, se propone la implementación del *Balance Scorecard*, el cual brinda un panorama general de objetivos buscados las metas y los mecanismos de medición, estos se presentan en la tabla 27.

Tabla 27

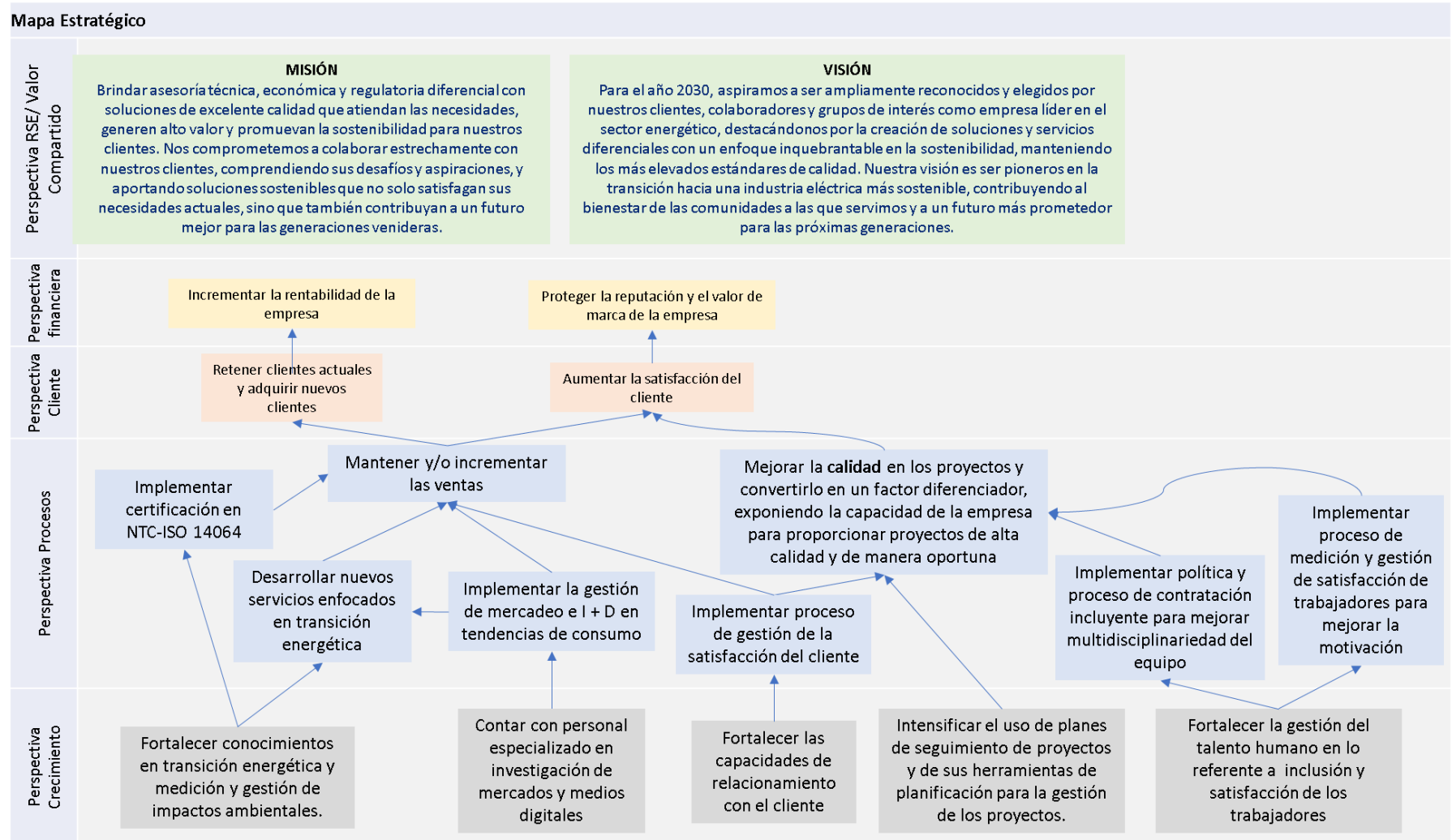
Matriz FODA para POWER&ENERGY SAS

INTERNOS / EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1: Tendencia hacia la transición energética a partir de fuentes más limpias, la Política de transición energética materializada con documento CONPES 4075 para los años 2022 y 2028, y la estrategia denominada Estallido 6GW del Ministerio de Minas y Energía y la UPME para avanzar en proyectos para la generación de energías renovables, incrementará la expansión de la infraestructura de generación de energía renovable</p> <p>O2: Política de inversión del estado por COP 5,28 billones de pesos asignados al Ministerio de Minas y Energía por el Presupuesto General de la Nación (Presupuesto General de la Nación, 2023) y nuevas políticas, resoluciones y criterios del Ministerio de Minas y Energía para evitar posible afectación de la prestación del servicio de energía domiciliario en Colombia por el Fenómeno de El Niño y la disminución de lluvias entre segundo semestre de 2023 y hasta abril 2024 (Ej. Resolución 40611 del 10 oct de 2023), incrementará proyectos de electrificación rural</p> <p>O3: Tendencia hacia la descarbonización del sector eléctrico colombiano con Carbono neutral para 2050 y la existencia de algunas empresas clientes que al presentar la necesidad de estudios técnicos, prefieren contratar empresas según experiencia y precio en este tipo de estudios, incrementará la modernización de redes eléctricas</p>	<p>A1: Riesgo regulatorio en el sector por incertidumbre en política energética del Gobierno y falta de representantes que garanticen la estabilidad del sector a raíz de la intención del Gobierno Nacional de poder asumir las funciones de la CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas) entidad que regula el sector eléctrico colombiano, disminuye el margen de contratación de las empresas del sector eléctrico que son los principales clientes</p> <p>A2: 36 compañías comercializadoras de energía que representan el 38,7% del suministro energético en Colombia presentan riesgos financieros principalmente de flujo de caja según XM en (República, La, 2023), disminuyendo la capacidad de pago y el poder adquisitivo de los principales clientes además de generar en éstos el que soliciten precios más bajos</p> <p>A3: La inflación (o Índice de Precios al Consumidor (IPC)) tiende a la baja con una proyección estimada al cierre del año del 12,82%. (Banco de la República, 2023), disminuyendo el margen de utilidad de los proyectos técnicos</p> <p>A4: Soluciones integrales ofrecidas por único proveedor, disminuirá las ventas a clientes que necesiten ejecución de obras eléctricas</p>
	<p>FORTALEZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p>
<p>F1: Propósito operacional, objetivos y estrategias están definidas y alineadas con el quehacer virtual de la empresa, reduciendo costos asociados a su operación</p>	<p>O1 - F4: Destacar y/o ampliar el portafolio de servicios con enfoque en alternativas que aumenten y se desarrollen en Colombia, las instalaciones y los recursos necesarios para producir más energía a partir de fuentes renovables como la solar, eólica, hidroeléctrica, geotérmica, entre otras aprovechando el equipo capaz y altamente efectivo y competente con el que cuenta para brindar servicios de calidad a los clientes.</p>	<p>A1 - A2 - F1 - F2: Continuar con la organización 100% virtual y sus bajos costos de operación para hacer frente al riesgo regulatorio e inestabilidad política y económica del sector eléctrico mientras pasa este gobierno.</p>
<p>F2: Organización opera 100% virtual y cuenta con un proceso de gestión de recursos de tecnologías de la información y comunicaciones (TICs) que brinda los lineamientos para garantizar la conectividad, alineación y coherencia entre los directivos y trabajadores, incrementando la posibilidad de contratar recurso humano localizado en distintos puntos de la geografía nacional y en trabajo no presencial de sus colaboradores</p>		<p>F4 – A5: Fortalecer la gestión de clientes con el fin de implementar herramientas para segmentar los clientes y evaluar su satisfacción con los servicios de la organización, buscando obtener información que permita identificar factores para transformar los servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes y tendencias del mercado.</p>
<p>F3: Cuenta con estrategia financiera alineada con los objetivos corporativos y según (EMIS, 2022) una razón de liquidez de 7,94x, un índice de endeudamiento del 17,8% y un margen neto de 57,42%, aumentando el músculo financiero y la capacidad de respuesta para atender deudas de la empresa</p>	<p>O2 - F4: Plantear servicios a los clientes que incluyan estudios de proyectos en instalación de infraestructura eléctrica, como redes de distribución, sistemas de generación y conexiones a las viviendas y comunidades rurales, con el objetivo de mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo en esas áreas, aprovechando la experiencia y el equipo capaz y altamente efectivo y competente con el que cuenta para brindar servicios de calidad a los clientes.</p>	<p>A3 - F3: Incorporar a la estrategia financiera existente en la organización, la cobertura para contemplar el riesgo de la inflación a modo de disminuir el impacto en los márgenes de utilidad en los proyectos.</p>
<p>F4: Cuenta con un equipo de trabajo capaz, altamente efectivo y competente, aumentando su ventaja competitiva para brindar servicios de calidad a los clientes</p>		
<p>F5: POWER&ENERGY se diferencia de otras empresas por la calidad de sus estudios de conexión y el soporte técnico postventa luego de la radicación ante el OR, incrementando la probabilidad de ventas y lealtad en los clientes</p>		
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>D1: Tendencia neutra en lo que respecta a la concordancia de los objetivos, la estrategia y las políticas con la misión, visión y contexto organizacional, reduciendo la capacidad de toma de decisiones</p>	<p>D1 - D3 - O1 - O2: Replantear los objetivos corporativos y estrategias de la organización con el fin de alinearse con la planificación de instalaciones y los recursos necesarios para producir más energía a partir de fuentes renovables como la solar, eólica, hidroeléctrica, geotérmica de instalación de infraestructura eléctrica, como redes de distribución, sistemas de generación y conexiones a las viviendas y comunidades rurales</p>	<p>A1 - A2 - D1: Reformular la estrategia corporativa para captar nuevos clientes tanto en el sector público como en el sector privado y a nivel nacional mientras se estabiliza el sector eléctrico durante este gobierno.</p>
<p>D2: Bajo reconocimiento de marca a nivel digital, reduciendo posibilidades de ser invitada a licitaciones en diferentes regiones distintas a Cundinamarca</p>	<p>D7 – D8: Implementar política de inclusividad y diversidad para garantizar igualdad de oportunidades para la contratación de personal nuevo e implementar sistema de evaluación de satisfacción de los empleados, apoyándose de entidades externas asesoras en gestión del talento humano que permitan conocer el nivel de satisfacción de los empleados, atender sus necesidades, fomentar el buen clima laboral y evaluar su satisfacción.</p>	<p>A1 - A2 - D3: Crear e implementar una estrategia innovadora de marketing digital con enfoque sostenible y de Empresa Socialmente Responsable para diferenciarse en el mercado mientras se estabiliza el sector eléctrico durante este gobierno.</p>
<p>D3: Inversión casi nula en I + D y no se encuentra incorporada en la estrategia organizacional, disminuyendo su capacidad de innovación y generación de diferenciación en el mercado en este aspecto</p>	<p>D2 - D3 - D5 - O1 - O2 - O3: Invertir en I + D bajo una estrategia organizacional que aumente el reconocimiento de marca a nivel digital en los temas de interés para Colombia tales como la expansión de la infraestructura de generación de energía renovable, los proyectos de electrificación rural, y la modernización de redes eléctricas.</p>	<p>A4 - F4: Alianzas estratégicas con empresas que ejecuten obras para ofrecer servicios de modernización de redes eléctricas tales como actualización y mejora de las infraestructuras eléctricas existentes para hacerlas más eficientes, seguras y sostenibles. Esto implica la incorporación de tecnologías avanzadas, como medidores inteligentes, automatización de la distribución y sistemas de gestión de energía, para optimizar la operación y el suministro de electricidad.</p>
<p>D4: Empresas como GERS, IEB, PTI e ISES ofrecen diversificación de servicios con diseños y la ejecución de obra además de los estudios de conexión, disminuyendo competitividad al solo POWER&ENERGY ofrecer un solo producto</p>	<p>O4 – D6 – D9 – D2 – D5: Implementar un sistema de gestión ambiental incorporando elementos para la identificación de aspectos e impactos ambientales, su medición y la implementación de estrategias enfocadas en mitigación y compensación de impactos, principalmente aquellos relacionados con la emisión de gases de efecto invernadero, para esto buscar la implementación de la norma ISO 14064 e incorporar un sistema de mercadeo para dar el reconocimiento a POWER&ENERGY SAS como empresa carbono neutro.</p>	
<p>D5: Recurso de mercadeo que no se explota actualmente en la organización, no se encuentra incorporado en la estrategia corporativa, ni se desarrollan recursos para evaluar la posición del mercado de la organización, disminuyendo su ventaja competitiva en canales digitales</p>		

Fuente. Elaboración Propia

Figura 19

Mapa Estratégico para POWER&ENERGY SAS



Fuente. Elaboración Propia

Tabla 28

Balance Scorecard para POWER&ENERGY SAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Margen de Utilidad Neta	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos Totales}) * 100$	> 10%	24 meses		
	Proteger la reputación y el valor de marca de la empresa.	Índice de reputación de marca	$(\text{Preguntas con calificación satisfactoria en encuesta}) / (\text{Total preguntas encuesta}) * 100$	80%	24 meses		
Clientes	Retener clientes actuales y adquirir nuevos clientes.	Tasa de retención de clientes	$[(\text{Número de clientes al final del período} - \text{Número de clientes adquiridos durante el período}) / \text{Número de clientes al inicio del período}] * 100$	70%	12 meses		
		Tasa de incremento de clientes	$[(\text{Número de clientes al final del período} - \text{Número de clientes al inicio del período}) / \text{Número de clientes al inicio del período}] * 100$	20%	12 meses		

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Aumentar la satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción del cliente	(Número de respuestas positivas en encuesta de satisfacción) / (Número total de respuestas en encuesta de satisfacción) * 100	80%	12 meses		
Procesos Internos	Implementar la gestión de mercadeo e I + D en tendencias de consumo.	Incremento en la generación de clientes potenciales	(Número de clientes generados después de la implementación de la gestión de mercadeo) - (Número de clientes generados antes de la implementación de la gestión de mercadeo) / (Número de clientes generados antes de la implementación de la gestión de mercadeo) * 100	35%	12 meses	(Costo total de marketing y publicidad) / (Número de nuevos clientes adquiridos)	Desarrollo de un Plan de Marketing Integral que incluya seguimiento e investigación de mercados y desarrollo de nuevos productos alineados a las tendencias de consumo
	Desarrollar nuevos servicios enfocados en transición energética	Índice de desarrollo de nuevos servicios	(Número de servicios desarrollados) / (Total servicios de la compañía) * 100 (Número de servicios adoptados por los clientes) / (Número de servicios desarrollados)	20% 85%	12 meses	(Número servicios desarrollados) / (Número de oportunidades identificadas) * 100	Identificar oportunidades de servicios que satisfagan las necesidades del mercado. Formar equipos multidisciplinarios para

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
							<p>el desarrollo de nuevos servicios. Crear prototipos de los nuevos servicios para su evaluación. Implementar pruebas piloto para recopilar retroalimentación y realizar ajustes según sea necesario. Desarrollar estrategias de marketing específicas para promover los nuevos servicios.</p>
	<p>Mantener y/o incrementar las ventas.</p>	<p>Índice de ventas</p>	<p>[(Ventas en el período actual - Ventas en el período anterior) / Ventas en el período anterior] * 100</p>	<p>15%</p>	<p>3 meses</p>	<p>(Número de ventas realizadas / Número de clientes potenciales o contactados) * 100</p>	<p>Desarrollo de un programa de gestión de clientes y fidelización.</p>
	<p>Implementar proceso de gestión de la satisfacción del cliente</p>	<p>Segmentación de clientes (demográfica, geográfica, psicográfica, conductual)</p>	<p>(Encuestas aplicadas / Encuestas programadas) * 100%</p>	<p>90%</p>	<p>6 meses</p>	<p>Comité de gestión de clientes Encuestas de segmentación de mercado</p>	<p>Aplicar encuesta para segmentar clientes y ofrecer el producto correcto y obtener el</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
							posicionamiento adecuado
	<p>Mejorar la calidad en los proyectos y convertirlo en un factor diferenciador, exponiendo la capacidad de la empresa para proporcionar proyectos de alta calidad y de manera oportuna</p>	<p>Índice de calidad de proyectos</p>	<p>$(\text{Número de proyectos que cumplen criterios de calidad}) / (\text{Número total de proyectos entregados}) * 100$</p>	<p>95%</p>	<p>12 meses</p>	<p>(Número de errores en proyectos liberados antes de la implementación del sistema de control de calidad) - (Número de errores en proyectos liberados después de la implementación del sistema de control de calidad) / (Número total de proyectos liberados antes y después de la implementación del sistema) * 100</p>	<p>Establecer un sistema de control de calidad y liberación de proyectos previo a la entrega al cliente utilizando en herramientas de Inteligencia artificial</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	<p>Implementar proceso de medición y gestión de satisfacción de trabajadores para mejorar la motivación</p>	<p>Índice de satisfacción de trabajadores</p>	<p>$IST = \frac{\text{Suma puntuaciones encuesta}}{\text{(Total respuestas)}} * 100$</p>	<p>IST > 50%</p>	<p>12 meses</p>	<p>(Empleados encuestados/Total empleados) *100</p>	<p>Implementar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los empleados. Utilizar escalas de medición específicas que aborden aspectos como el entorno de trabajo, el liderazgo, el desarrollo profesional y la cultura de inclusión.</p>
	<p>Implementar política y proceso de contratación incluyente para mejorar multidisciplinariedad del equipo</p>	<p>Índice de multidisciplinariedad</p>	<p>$\frac{\text{(Número nuevas contrataciones de diferentes disciplinas)}}{\text{(Total nuevas contrataciones)}} * 100$</p>	<p>20%</p>	<p>24 meses</p>	<p>$\frac{\text{(Candidatos de diferentes disciplinas entrevistados)}}{\text{(Total candidatos entrevistados)}} * 100$</p>	<p>Revisar y ajustar los procesos de reclutamiento y selección para garantizar la inclusión de candidatos de diversas disciplinas. Establecer criterios de selección que valoren la diversidad de habilidades y experiencias. Implementar prácticas de entrevista que evalúen la capacidad</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
							de adaptación y colaboración interdisciplinaria.
		Índice de diversidad de género	$\frac{\text{(Mujeres contratadas)} / \text{(Total empleados)} * 100 + \text{(Hombres contratados)} / \text{(Total empleados)} * 100 + \text{(Personas de otros géneros contratadas)} / \text{(total empleados)} * 100}{3}$	33% Mujeres 33% hombres 33% otros géneros	24 meses	(Acciones del programa de diversidad de género ejecutadas) / (Acciones del programa de diversidad de género planeadas) * 100	Realizar un análisis exhaustivo de la composición actual de género en la organización. Evaluar la distribución de género en diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Implementar prácticas de reclutamiento que fomenten la diversidad de género. Promover la conciencia de los estereotipos de género y cómo abordarlos.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Implementar certificación en NTC-ISO 14064.	Certificación en NTC-ISO 14064	Certificación en NTC-ISO 14064	Sí	18 meses	(Número de requisitos de NTC-ISO 14064 cumplidos) / (Número total de requisitos de NTC-ISO 14064) * 100	Implementación de un sistema de gestión de gases de efecto invernadero (GEI).
Aprendizaje Organizacional	Fortalecer conocimientos en transición energética y medición y gestión de impactos ambientales.	Índice de competencia en sostenibilidad	Porcentaje de empleados que han completado con éxito programas de formación en sostenibilidad, transición energética e impactos ambientales y han demostrado competencia en estas áreas a través de evaluaciones.	70%	12 meses	(Programas de formación culminados) / (Programas de formación planeados) *100	Colaborar con expertos en sostenibilidad para diseñar programas de formación específicos para la transición energética y la gestión de impactos ambientales. Facilitar seminarios web, talleres y cursos presenciales para empleados de diferentes áreas. Proporcionar recursos de aprendizaje en línea para facilitar la formación continua.
	Especializar al personal de la	Competencia en investigación de	Porcentaje de empleados que han	90%	12 meses	(Número de empleados que	Implementar un programa de

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	organización en investigación de mercados y medios digitales	mercados y medios digitales del personal.	completado con éxito programas de formación en investigación de mercados y medios digitales y han demostrado competencia en estas áreas a través de evaluaciones.			han completado con éxito programas de formación) / (Número total de empleados a los que se les ha ofrecido la formación) * 100	desarrollo de competencias en investigación de mercados y medios digitales.
	Fortalecer las capacidades de relacionamiento con el cliente.	Índice de satisfacción del cliente	ISC = (Suma puntuaciones encuesta) / (Total respuestas)*100	ISC > 75%	12 meses	(Empleados formados) / (total empleados) * 100 (Programas de formación culminados) / (Programas de formación planeados) *100	Diseñar y ofrecer programas de formación para empleados que interactúan directamente con los clientes. Incluir módulos sobre empatía, resolución de problemas, y habilidades de comunicación efectiva. Establecer simulaciones prácticas para mejorar las habilidades prácticas en situaciones de servicio al cliente.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	META	PLAZO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Fortalecer la gestión del talento humano en lo referente a inclusión y satisfacción de los trabajadores (IST).	Índice de diversidad e inclusión	$IDI = \frac{\text{Suma puntuaciones encuesta}}{\text{(Total respuestas)} * 100}$	IDI > 15%	12 meses	(Empleados encuestados/Total empleados) * 100	Implementar encuesta de diversidad e inclusión evaluando aspectos de género, edad, capacidades, etnia, religión, entre otros.
		Capacitación en bienestar laboral	$\frac{\text{(Capacitaciones en bienestar laboral ejecutadas)}}{\text{(Capacitaciones en bienestar laboral planeadas)}} * 100$	100%	12 meses	Implementación política de bienestar y satisfacción laboral	Implementar política de satisfacción y bienestar laboral y capacitar al personal de talento humano
	Intensificar el uso de planes de seguimiento de proyectos y de sus herramientas de planificación para la gestión de los proyectos.	Proyectos que tienen un plan de seguimiento implementado y utilizan herramientas de planificación de manera regular.	$\frac{\text{(Número de proyectos con plan de seguimiento implementado y uso regular)}}{\text{(Número total de proyectos)}} * 100$	95%	12 meses	$\frac{\text{(Número de participantes que completan con éxito y aplican las habilidades adquiridas)}}{\text{(Número total de participantes en el programa de capacitación)}} * 100$	Implementación de un programa de capacitación y desarrollo en gestión de proyectos

8. Conclusiones y recomendaciones

Desde la perspectiva de la planeación estratégica, y a pesar de los resultados en las matrices EFE, EFA, DOFA y Análisis FODA, que la sostenibilidad no es una prioridad en este momento por la coyuntura del sector eléctrico, se recomienda a la empresa POWER&ENERGY el contemplar en sus estrategias corporativas los aspectos de la sostenibilidad con la finalidad de mejorar la imagen reputacional de la empresa, generar beneficios a largo plazo y ser reconocida como una empresa socialmente responsable que contribuye a la protección del medio ambiente y promueve el desarrollo sostenible.

Se concluye que POWER&ENERGY cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con base en la norma ISO 9001: 2015 lo cual le da fortaleza y demuestra un camino avanzado en la dimensión económica de la sostenibilidad, sin embargo, este SGC se enfoca en la eficacia, en el cumplir sin contemplar el uso de recursos por lo que le haría falta incorporar el aspecto de la eficiencia para completar el cumplimiento de esta dimensión económica.

Se evidenció que la organización presenta falencias en la implementación de la dimensión ambiental ya que a pesar de contar con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) implementado más no certificado, les hace falta el medir su huella de carbono y explotar la fortaleza de ser una empresa virtual con una baja y casi cero huellas de carbono, factor diferenciador y decisor a la hora de presentarse en licitaciones en el sector energético.

Adicionalmente, el implementar lineamientos de la sostenibilidad, le ayudará a la empresa a mejorar su desempeño en esta temática clave frente a lo ambiental, lo social y la gobernanza para construir una hoja de ruta que le ayudaría en el camino de volverse una empresa más receptiva con sus *stakeholders* y apta para aplicar y obtener la Certificación de Empresas B, consiguiendo un punto de diferenciación entre las empresas líderes de su sector que usan los negocios sostenibles para generar un impacto positivo en el mundo.

Por último, para la dimensión social se necesitan implementar este tipo de objetivos en la organización a modo de diferenciarse en este aspecto, por ejemplo, en el sector energético,

donde la cuota femenina de trabajadores es muy baja y al ser una empresa pequeña, el cumplir y sobresarir en ese porcentaje le traería grandes beneficios.

9. REFERENCIAS

(2023). Obtenido de Banco Mundial:

<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=EG.ELC.ACCS.RU.ZS&country=>

2023 Tendencias globales de marketing. (jun de 2022). Obtenido de www2.deloitte.com:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>

Aldana, J. (2021). *Alineación de la gerencia por procesos y el PEC [Diapositivas de PowerPoint]. Facultad de Ingeniería, Universidad EAN.* Bogotá.

Alibašić, H. (2022). *Strategic Resilience and Sustainability Planning Management Strategies for Sustainable and Climate-Resilient Communities and Organizations* (2nd edition ed.). Springer Nature Switzerland.

Alpina. (2022). *Informe de sostenibilidad Alpina 2022.* Recuperado el 09 de 09 de 2023, de <https://www.alpinasostenible.com/>

Arcila, P. (09 de 2023). (E. Estudiante, Entrevistador)

Arcila, P., Castañeda, S., Comba, G., Padilla, D., & Perdomo, L. (2023). *Consultoría en Innovación Empresarial y Sostenibilidad.* Bogota.

Banco de La República. (jul de 2023). Obtenido de www.banrep.gov.co:

<https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/julio-2023>

Cajal, A. (. (s.f.). *Sectores Económicos de Colombia: Primario, Secundario y Terciario.* Obtenido de <http://bit.ly/2T0tgKy>

Cokins, G. (2013). *Strategic business management : from planning to performance.* New York: American Institute of Certified Public Accountants.

Comisión de regulación de energía y gas. (2023). *CREG*. Obtenido de Gestor Normativo:

<https://gestornormativo.creg.gov.co/gestor/>

community, n. (12 de dic de 2022). *Global Business Trends Outlook 2023*. Obtenido de

community.nasscom.in: [https://community.nasscom.in/communities/cloud-](https://community.nasscom.in/communities/cloud-computing/global-business-trends-outlook-2023)

[computing/global-business-trends-outlook-2023](https://community.nasscom.in/communities/cloud-computing/global-business-trends-outlook-2023)

Consejo Estado, d. (5 de oct de 2023). *Providencia del Consejo de Estado, Sección Tercera,*

expediente 62492 de 2023. Obtenido de <https://gestornormativo.creg.gov.co/>:

[https://gestornormativo.creg.gov.co/gestor/entorno/docs/11001-03-26-000-2018-00164-00\(62492\)_20230614.htm](https://gestornormativo.creg.gov.co/gestor/entorno/docs/11001-03-26-000-2018-00164-00(62492)_20230614.htm)

CONTE. (31 de 07 de 2023). Obtenido de www.conte.org.co:

<https://www.conte.org.co/funcionamiento-del-sector-de-energia-electrica-en-colombia/>

CREE. (abr de 2023). *Estudio Hoja de Ruta de la Transición Energética Colombia 2050*.

Obtenido de Centro Regional de Estudios de Energía: [https://creenergia.org/wp-](https://creenergia.org/wp-content/uploads/2023/04/Estudio-Hoja-de-Ruta-TE-2050.pdf)

[content/uploads/2023/04/Estudio-Hoja-de-Ruta-TE-2050.pdf](https://creenergia.org/wp-content/uploads/2023/04/Estudio-Hoja-de-Ruta-TE-2050.pdf)

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena edición ed.). (M. Á.

Sanchez Carrión, Trad.) México: Pearson Education.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Clasificación Industrial*

Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Versión 4.0. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (2022). *CONPES 4075 - Política de transición*

energética. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN.

DNP. (29 de marzo de 2022). *CONPES 4075, Política de Transición Energética*. Obtenido de

Departamento Nacional de Planeación: chrome-

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4075.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4075.pdf)

- Dow. (2022). *2022 Progress report*. Midland, U.S.A. Recuperado el 09 de 09 de 2023, de <https://corporate.dow.com/content/dam/corp/documents/about/066-00432-01-2022-progress-report.pdf>
- Ecopetrol S.A. (2022). *Informe integrado de gestión 2022*. Bogotá: Grupo Ecopetrol. Recuperado el 09 de 09 de 2023, de <https://files.ecopetrol.com.co/web/esp/cargas/ecopetrol-rigs-2022-esp.pdf>
- EMIS. (2023). *Base de datos EMIS*. Obtenido de EAN, Universidad: <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/public/menu.htm#bibliograficos/>
- Encuesta mensual de expectativas económicas*. (oct de 2023). Obtenido de Banco de la República: <https://www.banrep.gov.co/es/resultados-mensuales-expectativas-analistas-economicos>
- Energía e innovación*. (2023). Obtenido de Shell: <https://www.shell.com.co/energia-e-innovacion/superar-los-desafios-tecnologicos.html>
- Euromonitor, I. (22 de ene de 2023). *Euromonitor reveals top 10 global consumer trends in 2023*. Obtenido de <https://www.premiumbeautynews.com/en/euromonitor-reveals-top-10-global,21412>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2009, 7a. Edición). *Administración y control de la calidad*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Findeter. (2021). *Estudio del sector energético colombiano*. Bogotá: Jefatura de Inteligencia de Negocio y la Coordinación de Inteligencia Externa.
- FMI. (2023). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de www.imf.org: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20pron%C3%B3sticos%20de%20base,1%2C3%25%20en%202023.>

- Gandrita, D. M., Gandrita, A., Rosado, D. P., & Carmo, M. D. (2023). Environmental Sustainability for Strategic Planning Effectiveness and Organizational Improvement. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8). doi:10.3390/su15086774
- Grupo Bancolombia. (2022). *Informe Periódico de Fin de Ejercicio 2022*. Recuperado el 09 de 09 de 2023, de https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/2fd6009f-846c-459b-8fb2-79a38d8c640a/informe_sin_estados.pdf?MOD=AJPERES
- Hashim, M., Nazam, M., Baig, S. A., Ali, S. S., & Ahmad, M. (2023). What Is Sustainability? A Layman Perspective. En P. F. García Márquez, & B. Lev (Edits.), *International Series in Operations Research & Management Science* (págs. 9 - 26). Springer Nature Switzerland.
- Hernández Romero, I. M., Barajas Villarruel, L. R., Flores Tlacuahuac, A., Fuentes Cortés, L. F., & Rico Ramírez, V. (2023). Strategic planning for sustainable electric system operations: Integrating renewables and energy storage. *Computers and Chemical Engineering*, 177. doi:10.1016/j.compchemeng.2023.108312
- Informe de gestión 2021-2022*. (may de 2022). Obtenido de Minenergía:
https://www.minenergia.gov.co/documents/7099/Informe_Gestion_MME_Definitivo.pdf
- ISA INTERCOLOMBIA. (s.f.). Obtenido de www.isaintercolombia.com:
<https://www.isaintercolombia.com/cadena-de-la-energia-electrica-2/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral* (Segunda edición ed.). Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- La República. (4 de oct de 2023). Obtenido de La República:
<https://www.larepublica.co/empresas/xm-alerta-sobre-un-efecto-domino-que-golpearia-a-36-comercializadoras-de-energia-3720185>
- Manga, M. (2021). *Evolutionary Leadership® for a Flourishing World. Designing and Directing the Great Transition toward a Just, Sustainable, and Ecological Civilization*. Center for Evolutionary Leadership.

Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (9 de may de 2022). *Colombia ya cuenta con 4000 negocios verdes*. Obtenido de www.minambiente.gov.co:

<https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/colombia-ya-tiene-4000-negocios-verdes-minambiente/>

Ministerio de minas y energía. (mar de 2020). *Lineamientos de género para el sector energético*. Obtenido de www.anh.gov.co:

<https://www.anh.gov.co/documents/21680/Lineamientos-de-pol%C3%ADtica-p%C3%ABblica-equidad-de-genero-minero-energetico.pdf>

Ministerio de minas y energía. (6 de oct de 2023). *El Ministerio de Minas y Energía y la UPME avanzan con el desarrollo y acompañamiento de proyectos para la generación de energías renovables*. Obtenido de <https://www.minenergia.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias-index/el-ministerio-de-minas-y-energ%C3%ADa-y-la-upme-avanzan-con-el-desarrollo-y-acomp%C3%A1namiento-de-proyectos-para-la-generaci%C3%B3n-de-energ%C3%ADas-renovables/>

Ministerio del trabajo. (2023). Obtenido de www.mintrabajo.gov.co

Morlans, M. C. (2004). *INTRODUCCION A LA ECOLOGÍA DE POBLACIONES*. San Fernando del Valle de Catamarca: Editorial Científica Universitaria - Universidad Nacional de Catamarca.

Mqadi, L. J., Musango, J. K., & Brent, A. C. (2018). Rethinking strategic sustainability planning for the electricity sector in South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(1), 63-73. doi:10.7166/29-1-1654

Nawaz, W., & Koç, M. (2018). Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1255-1274. doi:10.1016/j.jclepro.2017.10.011

ONU. (s.f.). *ODS*. Obtenido de Naciones Unidas:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/energy/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*.

Recuperado el 09 de 09 de 2023, de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*.

Recuperado el 01 de 09 de 2023, de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Pensamiento Estratégico y Gerencia Global. (2023). Obtenido de EAN.

Ponce Talancón, H. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113 - 130.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy_ Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big idea Creating Shared Value how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Bussiness review*.

Obtenido de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

POWER&ENERGY. (2022). *Manual de Calidad*. Bogotá.

Presupuesto General de la Nación. (2023). Obtenido de Ministerio de Hacienda:

https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/EntOrdenNacional/pages_presupuestogralnacion/presupuestogeneraldelanacin2023/pgn2023

Principales variables del pronóstico macroeconómico. (jul de 2023). Obtenido de Banco de La República: <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/julio-2023>)

Proyecciones Demográficas. (21 de mar de 2018). Obtenido de DANE: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/censo2018/proyecciones-de-poblacion/presentacion-Proyecciones-Demograficas_baseCNPV-2018_mar21.pdf

- Ritson, N. (2019). *BUSINESS STRATEGY AND STRATEGIC PLANNING A DEFINITION AND DEFINITIVE GUIDE* (Second edition ed.). Bookboon.com.
- Román M., O. (2009). El pensamiento estratégico. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.
- Romero, A. (09 de 2023). (E. Estudiante, Entrevistador)
- Serna Gómez, H., & Díaz Peláez, A. (2015). *SERIE DE MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO* (Vol. 2). Medellín: FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano.
- Sistema B.* (2023). Obtenido de © 2023 Sistema B: <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Teixeira Gomes, G. F., & Canciglieri Junior, O. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421 - 1431.
doi:10.1016/j.jclepro.2019.05.063
- Thaher, Y. A., & Jaaron, A. A. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305.
- Unidad de Planeación Minero Energética. (2022). *Proyección de demanda de energéticos 2022-2036*. Obtenido de www1.upme.gov.co: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www1.upme.gov.co/DemandayEficacia/Documents/Presentacion_Proyeccion_demanda_energeticos_2022.pdf
- Unilever. (2022). *The Unilever Compass for Sustainable Growth*. Recuperado el 10 de 09 de 2023, de <https://www.unilever.com/files/8f9a3825-2101-411f-9a31-7e6f176393a4/the-unilever-compass.pdf>
- Universidad Ean. (2020). *Política de Sostenibilidad y Emprendimiento Sostenible*. Bogotá.
Recuperado el 09 de 09 de 2023, de https://universidadean.edu.co/sites/default/files/2023-05/PoliticadeSostenibilidad_Ean.pdf

Universidad Ean. (20 de 01 de 2023). *Curso Pensamiento Estratégico*. Obtenido de CANVAS.

University of Toronto Mississauga. (2020). *Sustainability Strategic Plan*. Toronto: University of

Toronto Mississauga. Recuperado el 09 de 09 de 2023, de

<https://www.utm.utoronto.ca/green/media/334/download?inline#page=19>

Vicepresidencia República, d. I. (2023). *¡Es un hecho! Se firman los decretos que reglamentan el Ministerio de Igualdad y Equidad que liderará la vicepresidenta Francia Márquez*.

Obtenido de www.vicepresidencia.gov.co:

<https://fmm.vicepresidencia.gov.co/prensa/Paginas/Es-un-hecho-Se-firman-los-decretos-que-reglamentan-el-Ministerio-de-Igualdad-y-Equidad-que-liderara-la-vicepresidenta.aspx>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *ADMINISTRACION ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS CONCEPTOS Y CASOS* (Décima edición ed.). Pearson Education.

XM. (2022). *Reporte Integral de Sostenibilidad, Operación y Mercado*. Obtenido de

www.xm.com.co: <https://informeanual.xm.com.co/2022/02-la-operacion-del-sin/index.html>

XM. (17 de feb de 2023). *Comunicado*. Obtenido de www.xm.com.co:

<https://www.xm.com.co/noticias/5620-en-enero-del-2023-el-precio-de-bolsa-de-energia-aumento-37424->

[copkwh#:~:text=No%20obstante%2C%20al%20compararlos%20con,kWh%20y%20240.94%20COP%2FkWh](https://www.xm.com.co/noticias/5620-en-enero-del-2023-el-precio-de-bolsa-de-energia-aumento-37424-copkwh#:~:text=No%20obstante%2C%20al%20compararlos%20con,kWh%20y%20240.94%20COP%2FkWh).

Anexos

Anexo 1. Detalle de los servicios de consultoría ofrecidos por la empresa

POWER&ENERGY SAS

SERVICIOS DE CONSULTORÍA	
Soluciones Técnicas en sistemas de potencia	Soluciones Regulatorias (relacionada con aplicación de normas regulatorias) y Económicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de conexión de generación y/o carga desde baja hasta alta tensión • Estudios de conexión de auto generadores a pequeña y gran escala y de generadores distribuidos • Diagnóstico de la red (viabilidad de carga, regulación de voltaje, potencia firme, calidad de servicio, pérdidas, entre otros) • Análisis de riesgo y obsolescencia de la infraestructura y priorización de reposiciones de activos • Pronósticos de demanda de energía y potencia • Capacitación en diferentes aspectos técnicos y de regulación de los negocios de transmisión, distribución, comercialización, y otros. • Entre otros. 	<p style="text-align: center;">ASUNTOS FINANCIEROS Y DE INVERSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación, evaluación y análisis de inversiones en generación, transmisión y distribución de energía • Aplicación de métodos de selección óptima de inversiones • Priorización de inversiones (<i>capital allocation</i>) • Análisis de riesgos financieros e impacto de variables del mercado • Estructuración de mecanismos de ejecución • Análisis para la capitalización de gastos • Reestructuración o redireccionamiento de los planes de inversión presentados por las empresas eléctricas, para el cumplimiento de las metas regulatorias • Estructuración del modelo para el seguimiento financiero/técnico/regulatorio de las inversiones y reposiciones realizadas anualmente por las empresas eléctricas y cálculo de los indicadores de ejecución de los planes de inversión y demás variables requeridas por la CREG (INVR, INVA, INVE, IAPA, entre otras) • Entre otros. <p style="text-align: center;">APLICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN CREG 015 DE 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de cálculo de cargos de distribución por nivel de tensión • Aplicación y cálculo de cargos de conexión • Capacitaciones integrales en el nuevo esquema de remuneración de distribución • Actualización de procedimientos internos para el reporte y validación de información al LAC, tales como: Cálculo de Tarifas, Reporte de Otros Ingresos, Reportes de Información de Inversiones, Reporte de Información de Calidad, Seguimiento a los Cálculos de pérdidas, entre otros

	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en elaboración de procedimientos internos para el cumplimiento de Resolución CREG 015 • Asesoría para las verificaciones de la información registrada y reportada sobre los eventos de calidad, así como sobre la aplicación del esquema de incentivos y compensaciones • Preparación del informe anual de seguimiento de los planes de inversión que la empresa eléctrica debe presentar a la CREG y a la SSPD. • Identificación de los drivers determinantes para maximizar la posibilidad de cumplimiento de las metas de los planes de inversión de las empresas eléctricas. • Capacitaciones en diversos aspectos de inversiones y modelamiento económico, y otros. <p style="text-align: center;">OTRAS SOLUCIONES ESTRATÉGICAS EN REGULACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría a las empresas en el cálculo de Cargos Horarios • Asesoría a las empresas para el cálculo de Costos de Transporte de Energía Reactiva • Cálculo de Cargos de Respaldo para usuarios auto generadores con capacidad instalada igual o mayor a 100 kW • Asesoría en el diseño de un esquema de gestión de información de activos, como transición a la implantación del sistema de gestión de activos • Ajuste a las nuevas condiciones regulatorias de los contratos de conexión con otras empresas eléctricas o con los Transportadores Nacionales • Estudios para aprobar migración de usuarios a niveles de tensión superior (MUNTS) • Entre otros.
--	---

Anexo 2. Instrumento Evaluación de Impacto B

Ver documento anexo 2.

Anexo 3. Instrumento para Recolección de Información Estratégica

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Postura estratégica	¿Los objetivos corporativos concuerdan con la misión, visión y ambientes interno y externo de la organización?					
	¿Las estrategias corporativas concuerdan con la misión, objetivos y ambientes interno y externo de la organización?					
	¿Las políticas corporativas concuerdan con la misión, objetivos, estrategias y ambientes interno y externo de la organización?					
	¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada alrededor de un grupo?					
Estructura corporativa	¿Está organizada la corporación con base en sus funciones proyectos, geografía o alguna combinación de éstos?					
	¿Entienden claramente la estructura todos los empleados de la corporación?					
	¿Concuera la estructura actual con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas corporativos actuales de la organización?					
Cultura corporativa	¿Existe una cultura bien definida o emergente integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?					
	¿Concuera la cultura con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas actuales?					
	¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?					
Recurso	¿Los programas de marketing concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas					

	de la corporación, así como con los ambientes Interno y externo?					
	¿Proporciona el marketing una ventaja competitiva a la empresa?					
	¿Se efectúa análisis de la posición de mercado y la mezcla de mercado para apoyar las decisiones estratégicas de la organización?					
Recursos financieros	¿Los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas financieros actuales de la corporación están establecidos claramente?					
	¿Los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas financieros concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?					
	¿Las tendencias derivadas del análisis de estados financieros y estructura de capitalización apoyan el análisis para la toma de decisiones estratégicas?					
	¿Proporcionan las finanzas una ventaja competitiva a la empresa?					
	¿Es comparable el rendimiento financiero de la corporación con el de corporaciones similares?					
Recursos de I + D	¿Se establecen con claridad objetivos, estrategias, políticas y programas de investigación y desarrollo?					
	¿Se involucra la investigación y desarrollo en la misión, objetivos, estrategias y políticas de la organización?					
	¿Proporciona la I y D una ventaja competitiva a la empresa?					
	¿La tecnología juega un papel relevante en el rendimiento de la organización?					
Recursos	¿Se establecen con claridad objetivos, estrategias, políticas y programas para la prestación de servicios de la corporación?					

	¿Son las Instalaciones de servicio vulnerables a los desastres naturales, las huelgas locales o nacionales, la reducción o limitación de los recursos de proveedores, incrementos importantes en los costos de materiales o la nacionalización realizada por los gobiernos?					
	¿Las capacidades operacionales de la corporación son adecuadas para la organización sea competitiva?					
	¿Se implementan y controlan indicadores de éxito operacional que permitan tomar decisiones estratégicas para la organización?					
	¿Usan los administradores de operaciones conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento actual?					
	¿Qué tanto impacta el trabajo remoto en las utilidades la organización?					
Recursos humanos	¿Se establecen con claridad objetivos, estrategias, políticas y programas de administración de recursos humanos de la corporación?					
	¿Usan los administradores de recursos humanos conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo?					
	¿Proporciona el área de recursos humanos una ventaja competitiva a la empresa?					
	¿La empresa maneja adecuadamente la diversidad de su fuerza laboral?					
Sistemas	¿Se establecen con claridad objetivos, estrategias, políticas y programas de administración de sistemas de información de la corporación?					

¿Los sistemas de información de la organización proporcionan una base de datos útil, automatizan operaciones administrativas rutinarias, ayudan a los administradores a tomar decisiones de rutina y proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas?					
¿Proporcionan los sistemas de información una ventaja competitiva para la empresa?					